

**Міністерство освіти і науки України
Міжнародний гуманітарний університет**

**ПЕРСПЕКТИВИ
ЕФЕКТИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ
У БІЗНЕСІ ТА ПРОЄКТАХ**

Колективна монографія

Київ 2024

УДК 338.2
П24

Рекомендовано навчально-методичною радою
Міжнародного гуманітарного університету
(протокол № 6 від 20 лютого 2024 р.)

Рецензенти:

Валінкевич Наталія Василівна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, підприємництва та туризму Поліського національного університету

Жосан Ганна Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, зав. кафедри менеджменту, маркетингу та інформаційних технологій Херсонського державного аграрно-економічного університету

Перспективи ефективних управлінських рішень у бізнесі та проєктах: колективна монографія. За наук. ред. проф. М. Д. Балджи. – Київ: ФОП Гуляєва В.М., 2024. – 606 с.
DOI: <https://doi.org/10.32837/11300.27539>
ISBN: 978-617-8181-04-8

Колективна монографія присвячена висвітленню досягнень менеджменту в бізнесі та сервісі, які можуть бути корисними для підвищення ефективності прийняття рішень у наукових і прикладних проєктах.

Науковий редактор: д.е.н., проф. Балджи М. Д.

Результати досліджень, оприлюднені в колективній монографії, були обговорені на VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Перспективи ефективних управлінських рішень у бізнесі та проєктах», яка проходила у змішаному форматі 17 листопада 2024 р. Збережено авторську орфографію, пунктуацію і стилістику. Відповідальність за зміст матеріалів несуть автори.

ISBN: 978-617-8181-04-8

© Авторські тексти, 2024

ВСТУПНЕ СЛОВО

Монографія присвячена висвітленню досягнень менеджменту в бізнесі та сервісі, які можуть бути корисними для підвищення ефективності прийняття рішень у наукових і прикладних проєктах та є результатами обговорення актуальних питань на VIII Міжнародній науково-практичній конференції, яка була проведена 17 листопада 2023 року в Міжнародному гуманітарному університеті.

Представлені в колективній монографії результати досліджень відображають здобутки представників різних наукових шкіл та практики, дозволяють проаналізувати набутий досвід і, враховуючи сучасні економічні та політичні реалії, сприяють обґрунтуванню перспектив стратегічних і тактичних орієнтирів управлінських рішень в бізнес-середовищі; інноваційних змін з менеджменту; новацій у розвитку ринку готельно-ресторанних послуг; стратегічних напрямів у розвитку туризму; запроваджень цифрових рішень в бізнесі.

Спільним завданням для науковців, науково-педагогічних працівників та роботодавців в умовах воєнного стану, спричинений збройною агресією росії, є формування та поширення нових знань для досягнення стратегічних повоєнних цілей з розвитку економіки, підприємств та суспільства на основі запровадженню і реалізації сучасних управлінських рішень. Пропоноване обговорення актуальних питань, обмін досвідом та рекомендаціями сприятиме вирішенню проблем, активізації досліджень у різних сферах діяльності.

Активізації в умовах війни та у повоєнний час для України потребують управлінські процеси. Менеджмент господарської діяльності має забезпечити подолання економічних і соціальних криз у повоєнний час, визначати динамічний розвиток економіки та майбутній добробут людей, а на сьогодні – спрямувати управлінську діяльність на можливості господарювання галузей економіки, включаючи промислову, соціальну та сферу обслуговування, для

перемоги. Тому виникає потреба у дослідженні ключових чинників розвитку управлінської діяльності в Україні.

У першому розділі монографії описано питання стратегічних і тактичних орієнтирів управлінських рішень в бізнес-середовищі, а саме особливу увагу приділено фінансовому управлінню; корпоративній соціальній безпеці; трансформації стратегій управління підприємствами; розгляду еколого-економічних засад в агробізнесі; управлінню організаційними і проєктними комунікаціями; аналізу управлінської діяльності галузей сільського господарства.

Другий розділ монографії присвячено розгляду менеджменту готельно-ресторанних послуг та індустрії туризму. Авторами детально досліджено питання розвитку регіонального туризму під час кризи та особливості управління поведінкою споживачів послуг індустрії гостинності і рекреації; управління розвитком персоналу закладів індустрії гостинності; розробки та реалізації стратегії відновлення потенціалу міжнародного співробітництва вітчизняної індустрії туризму в кризових умовах.

У третьому розділі монографії запропоновані цифрові рішення для реалізації управління зеленими інноваціями на основі розробленої програмної системи визначення оптимального відновлювального джерела енергії.

Колектив авторів націлено працював над продуктивними результатами перспективних управлінських рішень у різних галузях економіки України, орієнтуючись на можливості сьогодення та повоєнного часу.

Монографія може бути корисною для науковців, викладачів, аспірантів, студентів, практиків та всіх зацікавлених у розвитку України на основі запровадження ефективних управлінських рішень.

Марина Дмитрівна Балджи – науковий редактор

Розділ 2. МЕНЕДЖМЕНТ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ПОСЛУГ ТА ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ

РЕГІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В КРИЗОВІ ПЕРІОДИ ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ СПОЖИВАЧІВ ПОСЛУГ РЕКРЕАЦІЇ ТА ГОСТИННОСТІ

Гищук Роман Миколайович

У широкому та загальному розумінні послуги гостинності є складовими туристичних, а їхня якість – формує та впливає на поведінку споживача, рівень сервісного обслуговування та комплексного розвитку туризму і його продуктів. Готелі та туризм також створюють позитивний вплив на економіку багатьох країн чи регіонів. Але зараз, через тривалий воєнний стан і наслідки пандемії COVID-19, вітчизняний туризм все ще переживає важкі часи. Багато готелів та інших підприємств, пов'язаних із туризмом, відчувають на собі ті проблеми, які призводять до скорочення їхньої мережі, а у найкритичнішому їхньому прояві – до закриття. Ці ризики створюють труднощі для людей, які працюють у туристичній галузі чи взаємодіють із нею як контрагенти. Нашим завданням є діагностика, оцінка та визначення конкурентних переваг і перспектив вітчизняної та карпатської готельної інфраструктури як основного фактору розвитку туристичного бізнесу регіону в сьогоdnішніх українських реаліях, а також обґрунтування їхнього фактичного та потенційного впливу стосовно поведінки споживачів відповідних послуг з метою якісного функціонування туристичних дестинацій у кризових умовах пандемічних, воєнних та інших подібних кризових періодів.

Детермінованість загального розвитку та перших результатів впливу туризму в період початку пандемії COVID-19 на розвиток і управління готельною інфраструктурою регіону в кризовий період досліджував Р. Гищук

[1]. Оцінку та інноваційні методи конкурентних готельних переваг здійснював С. Шаповал [2], а в кризовий період Р. Гищук і О. Крецький [3]. Питання комунікаційної політики в конкурентоспроможності та інноваційних методів її підвищення в готельних підприємствах за кордоном розглядали С. Галасюк [4], К. Музиченко [5], О. Шаповалова [6] та Т. Скорина [7]. Чинники формування конкурентних переваг підприємств готельного бізнесу були в центрі уваги наукових досліджень О. Виноградової та О. Куценко [8], О. Полтавської [9] та А. Колодійчук [10]. Виклики та напрями відновлення готельно-ресторанного бізнесу у воєнний час під час затяжної кризи, що зумовлює зниження туристичної активності як національного, так і міжнародного рівня, розкрила у своєму науковому дослідженні О. Хитрова [11]. Вплив потенціалу туристичних ресурсів та його інфраструктури на розвиток, власне, туризму в певній дестинації розглядали В. Круль, А. Вдовічен, Р. Гищук, І. Добинда [12, 13], а детермінованість впливу глобального туризму на розвиток, управління готельною інфраструктурою регіону, особливо в кризовий період – Р. Гищук [14-16].

Окремим, але дуже актуальним питанням у період воєнного стану та після нього є вивчення загального рекреаційного потенціалу територій і його впливу на лікування та реабілітацію хворих із посттравматичним стресовим розладом (надалі ПТСР). Нині цій конкретній проблематиці загально-теоретичного та практичного змісту присвячені праці науковців здебільшого за кордоном Елізабети Велл Джейн, Б. Мілліган і Дж. Бенет [17], Д. Дастін, Н. Брікер, Дж. Ерев, В. Волл, Дж. Вендт [18]. Вони здебільшого вивчали вплив рекреаційних ресурсів на зменшення наслідків ПТСР і здійснювали це за допомогою концепції трьох «L» (Landscape – Lore – Leisure) – пейзажі – традиції – дозволя. Програми лікувально-оздоровчого відпочинку на свіжому повітрі серед ветеранів армії з посттравматичним стресовим розладом оцінювали М. Грір і Н. Він-Равів [19]. Поведінка споживачів послуг туризму на стику постпадемічного та посттравматичного розладу була в основі наукових пошуків китайської та американської наукових студій у Макао та Оклагомі [20]. В Україні праці загально-теоретичного змісту сучасних методів діагностики ПТСР у

військовослужбовців [21] і його сучасного стану проблеми у науці [22] представлені у вітчизняних науковців, таких як Романюк О., Бочелюк В., Панов М., Турубарова А. У регіональному контексті оцінки Карпатського рекреаційно-туристичного району стосовно систем рекреації для потреб осіб із симптомами ПТСР була опублікована низка робіт Р. Гищуком та О. Пилипець [23, 24].

Утім, у жодній із вказаних наукових студій не проводився комплексний науковий аналіз нинішнього глобального стану розвитку туризму, його регіональної структури до закінчення пандемії COVID-19, бізнес-показників і бальної оцінки зовнішніх конкурентних переваг готельної інфраструктури та рекреаційного потенціалу як базового ресурсу лікування постраждалих від війни із симптомами ПТСР Карпатського рекреаційно-туристичного регіону; його дестинації як чинників потенційного впливу на поведінку споживача в послугах гостинності та туризму в кризових умовах, особливо під час воєнного стану та повномасштабних активних бойових дій в Україні. Останній фактор дуже сильно обмежує доступ до конкретних економічних показників і певних господарських реєстрів готельних господарств із міркувань національної та комерційної безпеки.

Зазначені вище особливості актуалізують за вказаних умов необхідність застосування в наукових дослідженнях загального регіонального аналізу розвитку туризму та методики бальної оцінки конкурентних порівняльних переваг готельної інфраструктури в послугах гостинності як потенційних чинників поведінки споживача-туриста. Застосування, власне, бальної методики та аналіз на її основі зовнішніх конкурентних порівняльних переваг готельної інфраструктури й послуг гостинності в туристичних дестинаціях як основних чинників поведінки туристичних споживачів в кризових умовах і воєнного стану є нині важливими науковими студіями і напрямками оцінки їхніх перспектив у таких реаліях.

Глобальний туризм, а разом із нею готельна інфраструктура через її незатребуваність туристами, пережив істотну кризу, спричинену пандемією COVID-19. Розпочалася вона з Китаю в Азії, а офіційною датою визнання її

глобальною проблемою ВООЗ (WHO) був березень 2020 року. Це призвело до рекордного падіння туристичних потоків упродовж усього часу III тисячоліття, які потягнули за собою закономірно і таке ж істотне зниження доходів у цій галузі: -1,1 млрд. туристів або -72% відносної ваги та -930 млрд. доларів США, що рівноцінно -63%. Сьогодні глобальний рівень розвитку туризму за цими ж аналізованими даними повернувся до 1,031 млрд. туристів і 963 млрд. доходів від них, що «відкинуло» туристичний бізнес на десятиліття назад. Саме такими вони були під час світової економічної кризи 2009 року, тоді як по закінченні 2019 року і початку COVID-19 вони були найліпшими за всю історію розвитку всесвітнього туризму, досягнувши позначок із 1465 млн. туристів і 1494 млрд. доларів США (рис. 1).



Рис. 1. Міжнародні туристичні прибуття та доходи від туризму в 2000-2022 pp. [25]

Ці чинники досить вагомо вплинули на світовий ринок експорту товарів і послуг, які в десятці лідерів за рівнем заробітку потіснили туризм як експортну категорію з третьої позиції на дев'яту. Так, якщо упродовж останніх років і в 2019 році він стабільно займав третє місце після ринку палива та продукції

хімічної галузі з 1800 млрд. \$ виручених коштів від його діяльності, то в з початком пандемії його вага з-поміж провідних 10 глобальних напрямків бізнесу знизилася до 800 млрд. \$. (рис. 2).

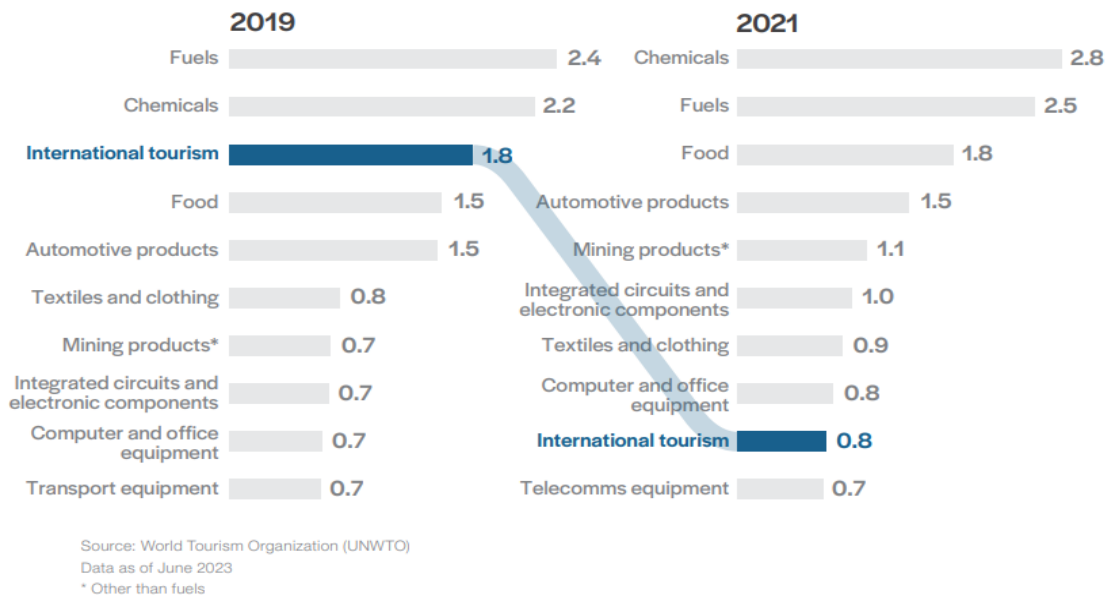


Рис. 2. Десятка найбільших експортних галузей світового ринку товарів та послуг до та на початку пандемії COVID-19, трлн.\$ [25]

Найістотніше туристичні потоки знизилися продовж 2020-2021 рр. в Азійсько-Тихоокеанському регіоні (-93%), Африці та на Близькому Сході (-73%), Європі та Америці (-68%), а загалом по світу цей показник склав -72% стосовно 2019 року (рис. 3).

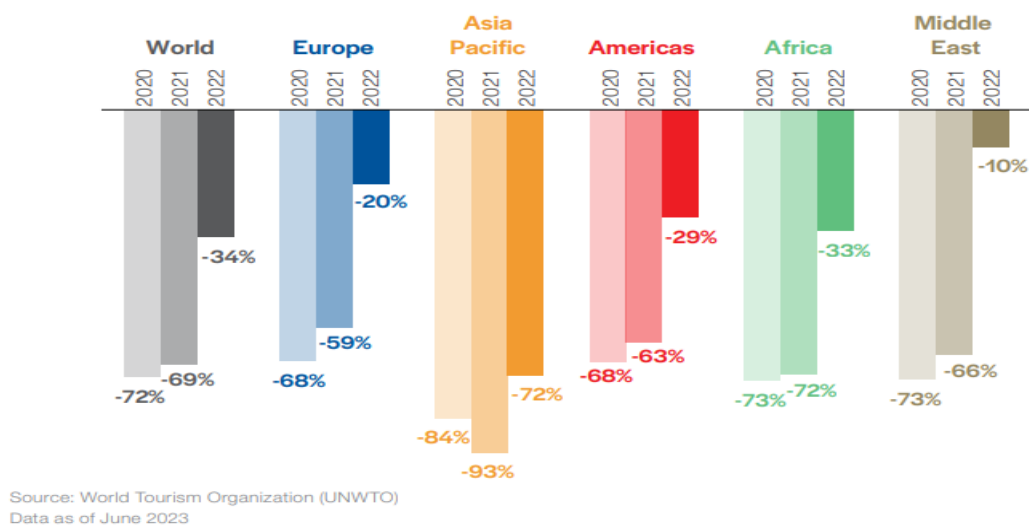


Рис. 3. Зміни в міжнародних туристичних прибуттях, % до 2019 р. [25]

Майже такою ж була тенденція у зменшенні частки доходів від туризму, причому ні кількість туристів, ні рівень доходів від туристичного бізнесу в усіх регіонах світу по офіційному завершенні пандемії COVID-19 у 2022 році не досягнув значень доковідного 2019 року (рис. 4).

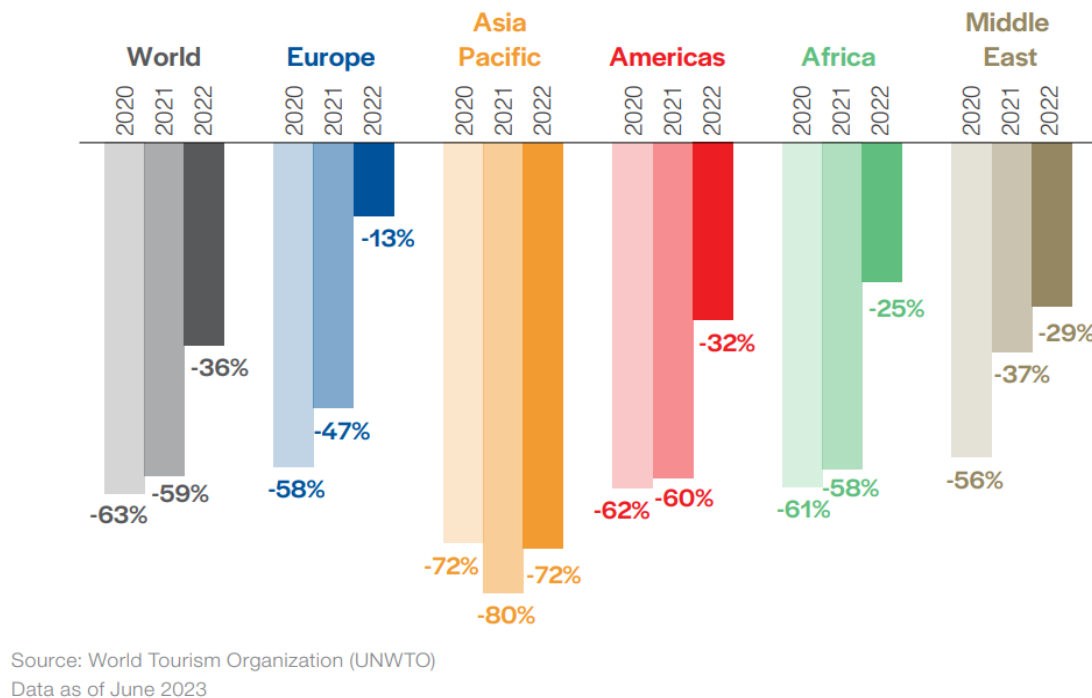


Рис. 4. Зміни в туристичних доходах, % до 2019 р. [25]

Зламним після десятирічного успіху туризму став 2020 рік, коли для суспільства настав період спаду економіки та тривалі й перманентні локдауни, спричинені пандемією COVID-19: спершу глобальний, а згодом вибіркові національні. Зокрема лише за 2020 рік Азійсько-Тихоокеанський регіон, де карантинні обмеження на подорожі були найсуворішими, втратив 300 млн. туристів. Що стосується частин рекреаційно-туристичних регіонів, то за винятком Західної Європи і країн Середземномор'я, Північної Америки та островів Карибського басейну і частково Центральної Америки, зниження коливалися від 70 до 90 %. Найкраще у цьому сенсі нині подолав наслідки пандемії за чисельністю приїжджих туристів регіон Близького Сходу. Він не «дотягнув» до показників базового 2019 року лише 10%, а за рівнем доходів, які фіксувалися у цьому ж 2019 році, – Європейські країни (-13%). Найгірші ж вони

залишилися і нині в Азійсько-Тихоокеанському регіоні. За цей час його частка у світовому туризмі впала з 25% до 10% міжнародних туристів і з 30% до 13% доходів відповідно. Це призвело до закриття 156 напрямків за туристичними країнами. Лише до травня 2020 року було припинено 75% із них, які приймали 80% всіх міжнародних туристів. У відносній вазі за рахунок вказаних тенденцій істотний приріст відбувся у Європі, яка знову виокремилася одноосібним лідером: +11% за прийнятими туристами та +14% за отриманими доходами від діяльності в'їзного туризму (рис. 5).

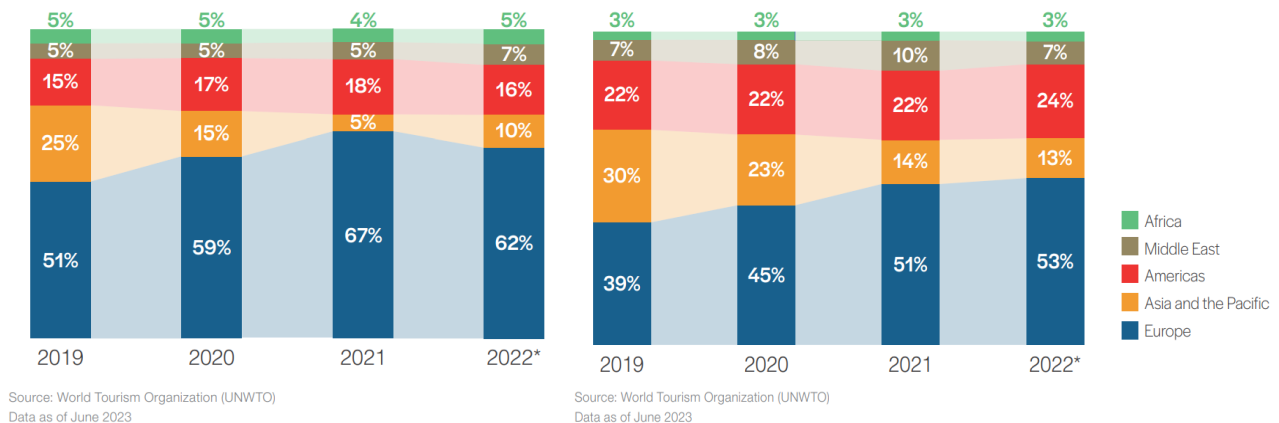


Рис. 5. Частка регіонів за кількістю туристів (ліворуч) та доходами (праворуч) від туризму в 2019-2022 рр. [25]

При цьому впродовж пандемії змінилася не тільки структура подорожей за регіонами, але й за країнами, що вплинуло на поведінку туристів. Через різні заходи та обмеження в охороні здоров'я, політику на заборони у міжнародних поїздках, упізнаваність країни як стійкого міжнародного туристичного бренду зазнав змін їхній світовий рейтинг. У першій трійці за прийнятими туристами станом на 2022 рік вони залишилися без змін: Франція (79 млн. туристів), Іспанія (72 млн. туристів), США (51 млн. туристів), хоча все ж абсолютна кількість їхня знизилася після початку кризи, пов'язаної з пандемією COVID-19. Наступні позиції після третього місця підвищили Туреччина (з 6 на 4), Мексика (з 7 на 6), Великобританія (з 10 на 7) і Німеччина (з 9 на 8). На 9 і 10 позиції опинилися Греція та Австрія, витіснивши з рейтингу 2019 року Китай і Таїланд, які так і не

змогли повернути собі втрачені позиції в першій десятці після закінчення пандемії (рис. 6).

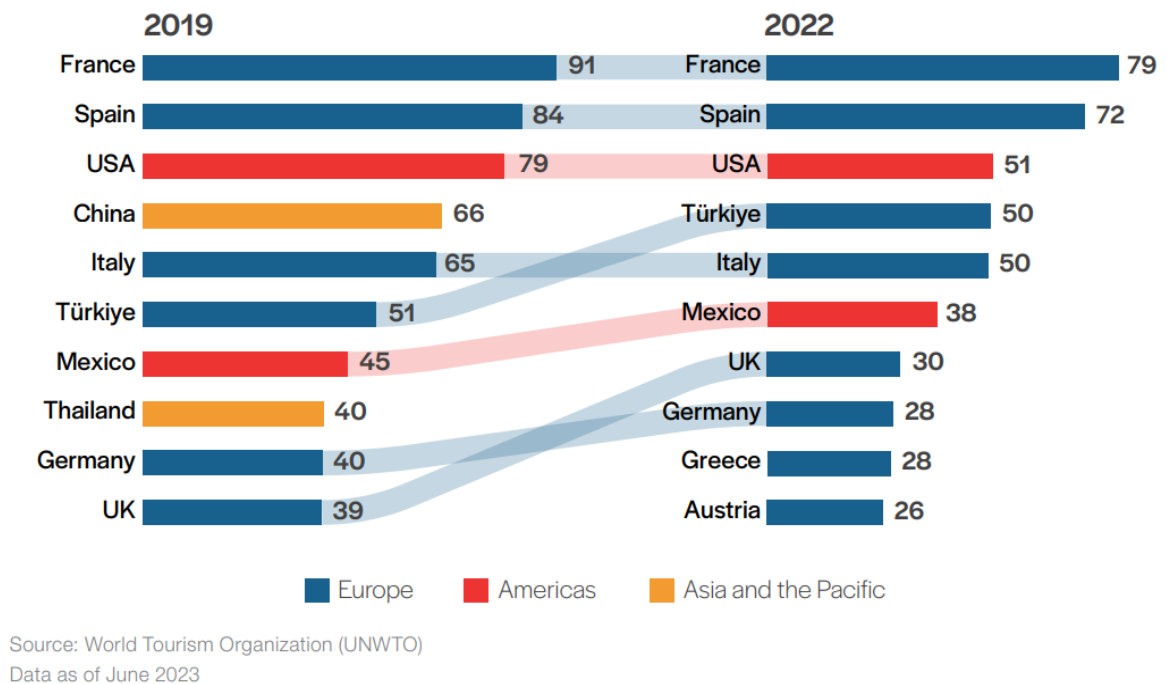
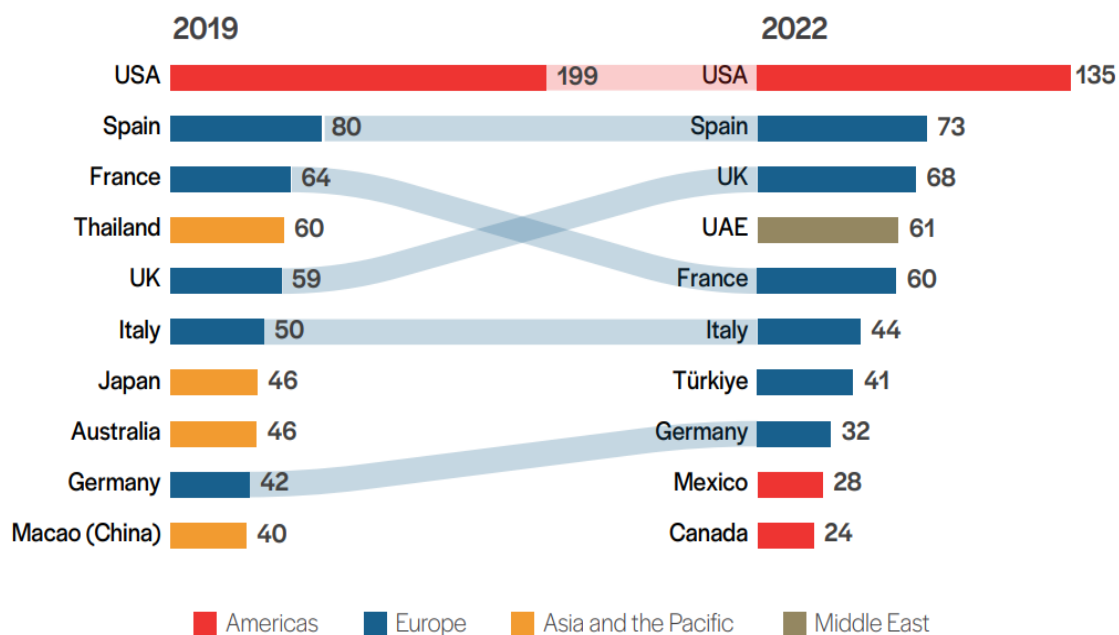


Рис. 6. Десятка країн-лідерів за прийнятими туристами у 2019 і 2022 рр., млн. осіб [25]

Дохідна частина від туризму в рейтингу країн 2019-22 рр. зазнала змін також за повної відсутності у 2022 році азійських країн та ротації інших, за винятком США (1 місце), Іспанії (2 місце) та Італії (6 місце). Натомість Великобританія потіснила з третьої позиції Францію, яка опустилася до 5 місця, а Німеччина покращила свою позицію на +1 місце. Новими країнами, які були відсутні в десятці кращих 2019 року, стали ОАЕ, Мексика та Канада, причому перша країна замикає четвірку кращих із 61 млрд. доларів США (рис. 7).

Ще одною якісною економічною категорією аналізу про рівень розвитку туризму в кризовий період, зокрема пандемії, є витратна частина на туризм, яка характеризує купівельну спроможність і рівень зацікавленості резидентів країни до туризму, послуг гостинності та інших споріднених секторів, характеризує їхню поведінкову складову. Зокрема, в міжнародному контексті як до початку, так і по закінченні пандемії COVID-19 лідером був і залишився Китай, хоча витратна частина їхніх туристів у світі впала удвічі. Втричі менше почали

витрачати на відвідування світових туристичних destinations резиденти США, але такий вагомий спад все ще залишає цю країну другою у світі.



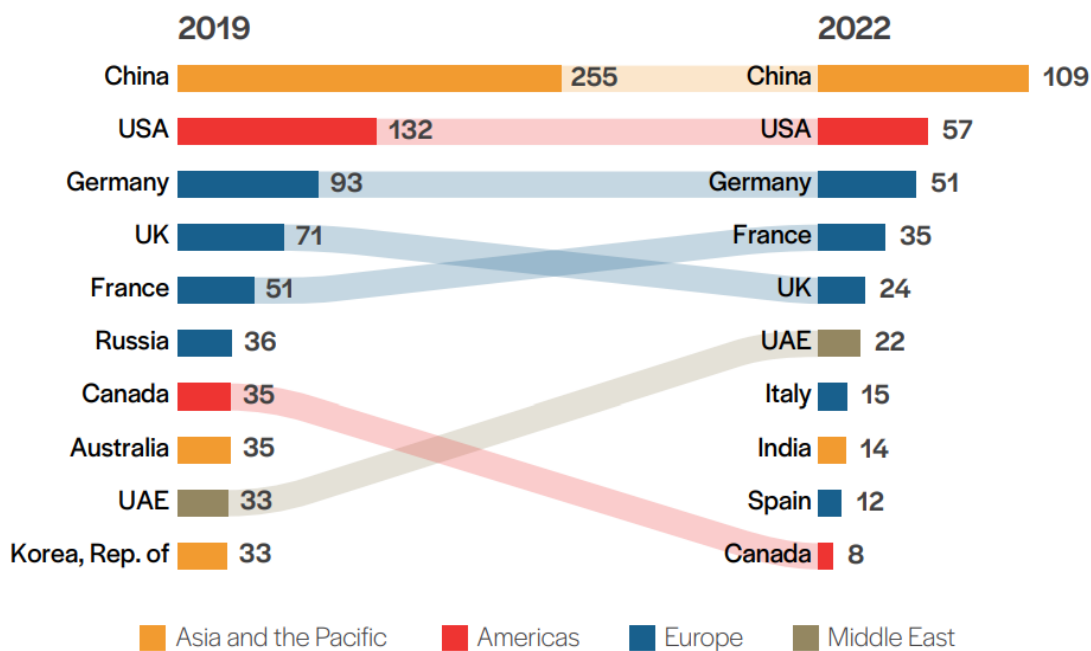
Source: World Tourism Organization (UNWTO)
Data as of June 2023

Рис. 7. Десятка країн-лідерів за доходами від туристів у 2019 і 2022 рр., млрд. доларів США [25]

Значно менше витратили на туристичні та сервісні послуги громадяни Великобританії – 24 млрд. доларів США, що втричі менше до 2020 року, та Канади – 8 млрд. доларів США. А це вже учетверо менше, ніж трьома роками раніше. Зовсім випали за цей період туристи Австралії та Південної Кореї, яких замінили мандрівники з Індії, Італії та Іспанії (рис. 8).

У Європі найбільше збитків від пандемії COVID-19 зазнали Північна та Центральна-Східна її частини. Це відобразилося як на туристах, так і на доходах цього бізнесу. Так у перший рік пандемії туристичні субрегіони втратили до $\frac{3}{4}$ своїх приїжджих туристів і більше половини доходів. До них, майже, з аналогічними показниками у перший рік пандемії доєдналася Південна середземноморська частина Європи, де збитки від дохідної частини були найбільшими – 160,4 млрд. доларів США. Утім вже у наступному 2021 році

середземноморська й Центральньо-Східна Європа пережили нарощення темпів зростання, тоді як Північна продовжувала стагнацію.



Source: World Tourism Organization (UNWTO)
Data as of June 2023

Рис. 8. Десятка країн-лідерів за витратами їхніх туристів у 2019 і 2022 рр., млрд. доларів США [25]

Лідером виокремилися Західна Європа, яка також втратила на тлі пандемії, проте і за абсолютними, і за відносними показниками періоду 2019-2022 рр. залишалася з їхніми найкращими даними (табл. 1-2).

Таблиця 1

Міжнародні туристичні прибуття в Європі у 2019-2022 рр., млн. осіб [25]

Регіони	2019	2020	2021	2022	Відносне відхилення, %		
					2020/2019	2021/2019	2022/2019
Північна Європа	83,7	23,7	21,9	71,7	-71,6	-73,8	-14,4
Західна Європа	205,1	83,5	87,7	167,4	-59,3	-57,2	-18,4
Центральньо-Східна Європа	150,9	44,1	56,3	88,7	-70,8	-62,7	-41,2
Південна Європа	304,1	88,4	138,9	266,7	-70,9	-54,3	-12,3
Європа загалом	743,9	239,6	304,9	594,5	-67,8	-59,0	-20,1

Найвідчутніше в перший рік наслідки пандемії проявилися в Ірландії, Норвегії та Ісландії, що природно вплинуло й на таку ж найбільшу втрату доходів, причому вони продовжилися і в наступному році. Так, $\frac{3}{4}$ відійшло від Ісландії в 2020 році та майже половина в 2021 порівняно з 2019 роком. У Ірландії та Норвегії ці збитки постійно складали $\frac{2}{3}$ за цей же час. В інших країнах Півночі обидва показники були також від'ємними, але на рівні $\pm 50\%$.

Таблиця 2

Міжнародні надходження від туризму в Європі
у 2019-2022 рр., млрд. \$ [25]

Регіони	2019	2020	2021	2022	Відносне відхилення, %		
					2020/2019	2021/2019	2022/2019
Північна Європа	95,2	41,0	50,8	102,2	-57,4	-51,3	-0,6
Західна Європа	179,1	99,1	105,3	155,0	-46,2	-44,5	-19,9
Центрально-Східна Європа	69,0	28,5	34,7	54,8	-58,7	-52,8	-26,5
Південна Європа	241,0	80,6	136,7	236,6	-67,1	-46,3	-9,1
Європа загалом	584,3	249,3	327,4	548,6	-58,1	-47,4	-13,1

У Центрально-Східному європейському туристичному регіоні найбільше втратили туристів Вірменія, Азербайджан, Грузія. Проте враховуючи абсолютні показники щорічно прийнятих туристів, безумовною невдахою можна вважати Болгарію. В цю країну не приїхало 6,5 млн. туристів від 2019 року (-83,4%), а в наступному – 5,5 (-70,4%). Грузія (-83,4%) та фактично азійська країна Казахстан (-81,5%) виокремилися в аутсайтери в період пандемії у дохідній частині від надходжень туристичного бізнесу. Очевидно для другої країни визначальними факторами стали спільні кордони з Китаєм, де був зафіксований уперше вірус, та достатня географічна віддаленість від основних регіонів «постачання» туристів. У Грузії державна туристична політика за останні роки інвестувала значні вкладення в розвиток туристичної інфраструктури, що дало вагомий поштовх у

розвитку цього бізнесу, який різко загальмував із початком світової кризи – COVID-19.

Що стосується України, то пандемія «відібрала» в'їзних туристів у відносній вазі на пересічному рівні інших. У абсолютному вимірі це -10,1 млн. ос. за 2020/2019 і 9,2 млн. ос. за 2021/2019. За ці ж періоди доходи впали до 356 млн. доларів США у 2020 році (-78,0%) і до 950 млн. доларів у 2021 році (-41,4%). Є дані дохідної частини і у другому кризовому етапі національної економіки в 2022 році, коли розпочалося повномасштабне вторгнення Росії на нашу територію. Це спровокувало наступне її зниження після попереднього року, що склало -52,2% або 774 млн. доларів США з початком воєнного стану до рівня 2019 року.

Південно-Східна частина Європи й Середземномор'я втратила внаслідок пандемії на Балканах і Кіпрі. Чорногорія, Боснія та Герцеговина, Північна Македонія – це рекордсмени за відносною вагою по всій Європі, де на 83,6% і більше не прибуло туристів. На 86,8% Чорногорія також менше у 2020 році отримала прибутків, що еквівалентно 1065 млн. доларів США. Цікаво, що наступний рік був ще кризовішим, ніж у інших, у Ізраїлі. В цій країні з 4,5 млн. туристів у 2019 році налічувалося вже 831 тис. ос у 2020 і лише 397 тис. ос. в 2021 році. Такою ж була стабільно негативною тенденція впродовж двох років пандемії стосовно отриманих коштів від туристичної діяльності: -67,2% і -70,9% відповідно. У відносно кращих позиціях у цей кризовий час перебували Італія та Албанія. У ці дві країни лише від третини до трохи більше половини не приїхало туристів, а от найкраща ситуація за доходами й підсумками 2020 року була в Сербії.

Західна Європа, як було сказано раніше, утрималася на попередніх доковідних показниках найліпше, хоча темпи спаду теж були. Якщо відкинути країни-карлики, то найліпше виглядали з-поміж всіх Австрія та Франція. У відносній вазі втрачених доходів кращою була Бельгія – не більше третини, а всі інші не перевищили навіть половини від рівня 2019 року.

У Азійсько-Тихоокеанському туристичному регіоні природно найгірша ситуація з відвідуванням туристів та розвитком туристичного бізнесу склалася на сході та південному сході Азії разом із Китаєм, Японією, Таїландом та іншими країнами. Характерною особливістю перебігу пандемії в цьому регіоні та її впливу на туристичний бізнес та інші супутні галузі, зокрема гостинності, було те, що і Східна, і Південно-Східна Азія і Океанія зазнали зменшення туристичних прибуттів два роки поспіль, причому 2021 рік був ще гіршим, ніж 2020 у порівнянні з 2019. У 2021 році потоки практично впали до нуля і була в межах від -93,6% до -97,6%. Іншими словами, прийом іноземних туристів тут упродовж двох років припинився повністю (табл. 3-4).

Таблиця 3

Міжнародні туристичні прибуття в Азії та Океанії
у 2019-2022 рр., млн. осіб [25]

Регіони	2019	2020	2021	2022	Відносне відхилення, %		
					2020/2019	2021/2019	2022/2019
Східна Азія	170,3	20,3	10,9	19,2	-88,1	-93,6	-88,7
Південно-Східна Азія	138,6	25,5	3,3	46,9	-81,6	-97,6	-66,2
Океанія	17,5	3,6	0,8	6,7	-79,2	-95,7	-61,4
Південна Азія	17,5	3,6	0,8	6,7	-79,2	-95,7	-61,4
Азія загалом	360,1	59,1	24,8	100,5	-83,6	-93,1	-72,1

У розрізі країн абсолютно всі, як у Східній, і Південно-Східній Азії і Океанії, повторили цю тенденцію, коли у 2021 році міжнародні туристичні потоки повністю до них припинилися. Станом на 2022 рік ситуація залишалася стабільно критичною і відтворювала рівень 2020 року – більше 80% втрат потоків до старту пандемії. Поліпшилася вона лише в Малайзії, Філіппінах, Монголії, де втрати оцінювалися приблизно у 60%. Ця ж тенденція тут зберігалася стосовно відносної частки втрат від доходів у туристичній галузі. Іншою вона була на сході. Так, в Китаї вони зменшилися на 70% (з 35,8 млрд.

доларів США до 9,5-11,3 млрд. доларів США). У Південній Кореї лише на половину: від 20,5 до 10-11 млрд. доларів США. Майже такою ж була ситуація в Австралії, хоча доходи в цій країні були вдвічі більшими, як у Республіці Корея.

Таблиця 4

Міжнародні надходження від туризму в Азії у 2019-2022 рр., млрд. \$ [25]

Регіони	2019	2020	2021	2022	Відносне відхилення, %		
					2020/2019	2021/2019	2022/2019
Східна Азія	187,2	44,9	45,0	45,8	-76,4	-76,7	-77,4
Південно-Східна Азія	146,9	31,2	11,0	37,8	-78,7	-92,7	-76,2
Океанія	61,4	32,7	20,3	29,8	-46,7	-70,5	-55,2
Південна Азія	45,7	17,4	14,3	18,1	-62,2	-69,9	-63,4
Азія загалом	441,2	126,2	90,6	131,4	-71,5	-80,4	-72,4

У Південній Азії найкращим туристичним потенціалом і розвитком його інфраструктури вирізняються Індія, Мальдівські острови та Шрі-Ланка. Порівнюючи рівень прийому туристів у 2020 і 2021 році зі Східною та Південно-Східною Азією, не критичною вона була у перших двох. Тут зниження міграції туристів оцінювалося у 60% і трохи більше. Шрі-Ланку можна у цьому сенсі прирівняти до інших країн Азії та Океанії. Також це стосувалося тут і дохідної частини у туристичному бізнесі.

В Американському регіоні інтенсивність туристичних переміщень і доходів від туризму впала на 2/3, причому це однаково стосувалося і Північної і Південної Америк. Кращими з меншою часткою не прийнятих туристів були Карибські країни та Центральна Америка. І якщо тут ковідний стан у 2021 році поліпшився до рівня 50-60%, то в Південній Америці він загострився ще більше – країни недоотримали 85% туристів, чисельність яких впала з 35,4 до 5,3 млн. осіб. Найкритичніше ця ситуація відбилася на Канаді, Бразилії, Чилі, Аргентині, Парагваї Уругваї. У всіх зазначених країнах туристів і доходів від них стало менше у 2020 році на 70% і більше, а в наступному – біля 90%. Винятком є

Канада, яка при такому значному зниженні відвідуваності країни втратила 54% доходів від 29,8 млрд. доларів США доковідних часів (табл. 5-6).

Таблиця 5

Міжнародні туристичні прибуття в Америці у 2019-2022 рр., млн. осіб [25]

Регіони	2019	2020	2021	2022	Відносне відхилення, %		
					2020/2019	2021/2019	2022/2019
Північна Америка	146,6	46,5	57,0	102,0	-68,3	-61,1	-30,4
Карибський басейн	26,3	10,3	14,5	22,6	-61,0	-45,1	-14,2
Центральна Америка	10,9	3,1	4,7	9,3	-71,6	-57,1	-15,0
Південна Америка	35,4	9,8	5,3	21,7	-72,4	-85,0	-38,8
Америка загалом	69,1	18,7	19,6	46,5	-72,9	-71,5	-32,6

Таблиця 6

Міжнародні надходження від туризму в Азії у 2019-2022 рр., млрд. \$ [25]

Регіони	2019	2020	2021	2022	Відносне відхилення, %		
					2020/2019	2021/2019	2022/2019
Північна Америка	253,4	97,1	104,4	187,3	-61,7	-61,3	-31,6
Карибський басейн	34,9	14,5	20,9	25,2	-58,1	-42,3	-33,3
Центральна Америка	12,6	4,0	6,1	8,9	-68,3	-52,3	-34,8
Південна Америка	29,6	9,8	8,9	22,6	-63,2	-70,5	-29,5
Америка загалом	330,6	125,4	140,3	243,9	-61,7	-59,8	-31,7

Африка з півночі та на південь від Сахари мали власні особливості у розвитку туризму під час пандемії. У північній її частині та Близькому Сході Середземномор'я та Червоного моря туристичні потоки знизилися на 2/3, а доходи – на 50%-30%, що свідчить про кращий потенціал і рівень розвитку туристичної інфраструктури Марокко, Тунісу, Єгипту. У Субсахарській Африці

і перший критерій, і другий упав на 2/3, а найкритичнішою ситуація була в екваторіальних та приекваторіальних широтах країн вологого клімату, який сприяє поширенню вірусу. Утім, цей регіон не надто виділяється міжнародному поділі праці стосовно туризму, а найбільші доходи в 2019 році небагатьох країн перевищували 1 млрд. доларів США, за винятком ПАР. Тут ці показники були більшими за пересічні в Африці (2,3-10 млн. туристів і 2,1-4,8 млрд. доларів США у різні роки).

Таблиця 7

Міжнародні туристичні прибуття в Африці у 2019-2022 рр., млн. осіб [25]

Регіони	2019	2020	2021	2022	Відносне відхилення, %		
					2020/2019	2021/2019	2022/2019
Північна Африка	25,6	5,6	6,6	19,0	-78,2	-74,4	-25,9
Субсахарська Африка	43,4	13,1	13,1	27,5	-69,8	-69,9	-36,6
Африка загалом	69,1	18,7	19,6	46,5	-72,9	-71,5	-32,6

В регіоні Близького Сходу істотно з-поміж інших виділилися ОАЕ. Тут у 2022 році кількість туристів (22,7 млн. ос.) перевищила показники 2019 року (21,6 млн. ос.). І хоча в 2020/2021 рр. їхня кількість була меншою максимально на 66,8%, все ж дохідна частина в цей час впала лише на третину, а в 2021 році лише десяту від того ж таки 2019 року.

Таблиця 8

Міжнародні надходження від туризму в Африці у 2019-2022 рр., млн. осіб [25]

Регіони	2019	2020	2021	2022	Відносне відхилення, %		
					2020/2019	2021/2019	2022/2019
Північна Африка	11,2	5,4	6,0	11,7	-53,0	-49,8	-3,4
Субсахарська Африка	27,7	9,5	11,6	19,9	-72,7	-62,6	-45,3
Африка загалом	69,1	18,7	19,6	46,5	-72,9	-71,5	-32,6

Пандемія COVID-19 також негативно позначилася на зовнішніх міграційних туристичних потоках, особливо Азії, Австралії та Океанії. Ще до початку COVID-19, упродовж щонайменше останніх 5 років, Європа за виїздом туристів із країни до країни займала лідерство, хоча воно не було переконливим, бо щороку частка таких туристів була меншою за половину від усіх у світі та коливалася в межах 48%. Азійсько-Тихоокеанський регіон стабільно був другим і контролював біля чверті всіх туристів, які хоча б раз покидали з туристичною метою межі своєї країни. Третіми були туристи Америки, на яких припадала 1/6 всіх їх. На решта світу, Африку, Близький Схід і невизначені регіони міграції припадало трохи менше 10%. Зокрема в Європі лише за 2019 рік 705 млн. туристів відвідали інші країни, в Азії, Австралії та Океанії – 383 млн. туристів, Америку – 245 млн. туристів.

Утім, ситуація з діловою зовнішньою активністю туристів погіршилася та зазнала структурних змін із початком пандемії в 2020 році. У всіх без винятку регіонах вона впала щонайменше на 2/3 в Європі, на 3/4 в Америці, а в Азії – на 84,7%. Від цього кількість туристів тут, які так чи інакше могли покинути країну з туристичною метою, склала 236, 59 і 73 млн. осіб відповідно, що за відносною часткою дорівнювало 58,1%, 14,4%, 17,9%. Ще більше поглибилася ця криза в Азії в 2021 році, за рахунок якої країни Європи та Америки збільшили свої як частки в світі, так і спрацювали на приріст туристів всередині своїх регіонів: +36 млн. ос. у першому та +20 млн. ос. у другому. У країнах Азії ділова туристична активність продовжувала стагнацію. Кількість туристів знизилася ще на 20 млн. осіб, а світова частка впала нижче 10%, що було менше на 90,1%, ніж у 2019 році.

Разом із тим, пандемія, майже, зовсім не вплинула всередині регіонів на структуру міграції тих туристів, які все ж могли перетинати кордони своїх країн. Так, якщо в 2019 році 75,7% туристів подорожували в межах того ж регіону, звідки виїхали, то з початком 2020 року їхня кількість зросла ще більше до 80,1%, а в 2022 році знизилася до 77,8%. Це підтверджує багаторічну тенденцію, що переважна більшість всіх туристів світу мандрує у прикордонні або не дуже географічно віддалені від свого дому країни. При цьому пандемія чи інші

обмежуючі чинники цю тенденцію тільки посилюють, коли вводяться додаткові законодавчі міграційні обмеження.

Не дивно, що всі вище зазначені тенденції та умови призвели до значних змін у заповнюваності готелів та подібних засобів розміщення, а також у спектрі послуг, які вони пропонують. У перші три місяці глобальної блокади та карантину 2020 року багато готелів, хостелів та інших засобів розміщення і навіть круїзних лайнерів (так звані «готелі на воді») взагалі припинили приймати гостей, але туристи та інші мешканці залишалися на ночівлю в решту місяців. Оскільки методологія оцінки прямого та непрямого економічного впливу туризму на місцеву економіку, її посередників та торговельних партнерів базується на туристичному споживанні, рівень розвитку готелів та аналіз їхнього стану напряду залежатиме від рекреації та туристичного споживання. Всесвітня туристична організація рекомендує при розрахунку «туристичної ваги» в готелях та інших місцях короткотермінового проживання брати відсоток у 90%. Іншими словами, туристи становлять 90% всіх людей, які зупиняються в готелях та подібних закладах, і 90% доходів, отриманих від них [26].

Виходячи з вищенаведених міркувань та значного впливу туризму, міграційних потоків та позиції готельної інфраструктури на формування та реалізацію туристичного продукту, в період карантинних обмежень 2020-2022 рр. спостерігалися якісні та кількісні зміни статистичних показників, які безпосередньо пов'язані між собою, адже з часу останньої світової кризи 2009 року кількість туристів та доходи від їхньої діяльності з кожним роком зростали. Туризм вважався одним із найшвидших і найбільших секторів економіки за темпами свого розвитку і зростання. Нині він формує більше 50% бюджету острівних країн, що розвиваються.

Базовий 2019 рік став десятим роком стабільного та позитивного розвитку міжнародного туризму, який продукував 3500 млрд. доларів США прямого світового ВВП, що склало 4% від усіх секторів економіки світу. Він за цей період показав реальні темпи зростання доходів на рівні +54% та темпи зростання світового ВВП на рівні +44%, а також збільшився за рахунок туристичних

переміщень. Це приблизно 5% щороку і 64% сукупно між 2009 і 2019 роками. В абсолютних цифрах це означає збільшення на 600 мільйонів туристів і 562 мільярди доларів США протягом безперервного росту з року в рік. Протягом цього надзвичайно успішного десятиліття туризм став третім за величиною експортним сектором у світі (1 742 млрд доларів США) після паливної (2 310 млрд доларів США) та хімічної (2 194 млрд доларів США) галузей. У 2019 році на туризм припадало 7% світового експорту за доходами (1 500 млрд доларів США) та туристичним трафіком (255 млрд доларів США), а також 28% у секторі послуг [27]. Після 2022 року частка туристичного експорту за рівнем доходів відновилася лише на рівні 4%, а загальні втрати впродовж пандемії у туризмі склали 2600 млрд. доларів США.

Дійсно, ці цифри чітко показують однакові величезні фінансові збитки через закриття в туристичному секторі готелів та аналогічних засобів розміщення та продажі висококласних туристичних продуктів, причому до 90% їхнього фінансового наповнення надходить від першого. Якщо говорити про цифри, то капіталізація світової готельної та курортної індустрії коливалася між 1,07 та 1,24 трильйонів доларів США в період з 2011 по 2018 рік і досягла 1,21 трильйонів доларів США в 2019 році. До 2020 року, року кризи, цей показник знизився до 1,09 трильйонів доларів США, тобто майже до рівня початку 2011 року з поправкою на інфляцію. Іншими словами, лише за один рік пандемії збитки готелів та курортів у всьому світі сягнули приблизно 120 мільярдів доларів США. У 2018 році, найкращому році, було втрачено додатково 30 мільярдів доларів США.

Ці та інші чинники формують зовнішні фактори конкурентного середовища туристичного та готельного бізнесу в світі, до яких в Україні фактично з 2014 року, а повномасштабно з 2022 року разом із проблемами, спричиненими пандемією COVID-19, додалися фактори впливу воєнного стану та ведення війни. До факторів зовнішнього конкурентного середовища туризму і готелів відносяться такі, які формуються за рахунок споживачів і їхньої поведінки, конкурентів, постачальників, законодавства та стану економіки. При

оцінці впливу багатьох його чинників на діяльність готельних підприємств науковцями було виділене поняття «маркетингове середовище», яке репрезентує сукупність активних суб'єктів і сил, що діють всередині та за межами підприємства, впливають на можливості керівництва службою маркетингу встановлювати і підтримувати з цільовими клієнтами відносини успішного співробітництва. Особливості зовнішнього середовища послуг туризму та гостинності зумовлені зовнішніми чинниками, які впливають на здатність підтримувати і розвивати якісний сервіс та утримувати позиції серед своєї цільової аудиторії.

Зовнішнє середовище сфери послуг в готельних послугах і туризму можна поділити на низку чинників, від яких безпосередньо залежить ефективний менеджмент туризмом і готельною інфраструктурою. Досліджуване підприємство в сфері послуг перебуває в системі глобальних і місцевих умовностей, які визначають існування даного виду бізнесу в економічно-маркетинговому середовищі. Таку систему критичної оцінки зовнішнього середовища з ведення бізнесу називають PEST-аналізом, де Р – політичні чинники, Е – економічні, S – суспільні, Т – технологічні. Іншими словами, розвиток туристичного і готельного бізнесу рекреаційного регіону залежить безпосередньо від чинників, які визначають поведінку туриста як споживача і здатні вплинути на розвій усього українського туристичного комплексу загалом, так і його галузей зокрема.

Ефективність національного менеджменту напряду залежить від зовнішньої та внутрішньої політики нашої країни, а також тих чинників, які визначатимуть місцеве самоврядування в умовах децентралізації бюджету країни. Політичні чинники зовнішнього середовища дуже істотно визначають «жвавість» туристичного бізнесу, який напряду залежить від наявності в країні конфліктів, у т. ч. військових. Дуже яскравим прикладом в Україні є нині воєнний стан, який по факту триває з 2014 року. При цьому загальноукраїнська тенденція має тісну кореляцію із зниженням кількості іноземних туристів у туристичному бізнесі. З більш давніх економічних чинників варто виділити

невідповідність цін і рівня обслуговування в Україні, які визначали всі роки можливість прийому туристів із більш економічно розвинутих країн Європи та світу. Також у цій ситуації до повномасштабного вторгнення в 2022 році особливої ваги мав чинник розвитку якісної транспортної інфраструктури, яка за всі роки незалежності України ніколи не виходила на належний рівень.

Сьогодні все частіше на ефективність роботи туристичної галузі загалом і готельного сервісу зокрема відіграють і, очевидно, відіграватимуть на найближчу перспективу суспільні та соціокультурні чинники. Вже нині Україна втратила 49% іноземних туристів, що, безумовно, відбивається на економічній ефективності функціонування кожного українського готелю зокрема. Все частіше також дається взнаки загальноукраїнська тенденція економити гроші на будь-які туристичні послуги внаслідок здешевлення національної валюти та повної невизначеності в умовах війни всієї країни. Це, у певній мірі, негативно відображається й на готельному секторі.

Тут також необхідно згадати природні чинники, які також активно формують поведінку споживача в туризмі та послугах гостинності. До них, найперше, належать природні ресурси, які створюють необхідне підґрунтя для функціонування готельної інфраструктури. Сюди відносяться кліматичні зони, сезонність, географічне положення. Сукупність таких чинників визначає особливості надання послуг шляхом диференціації їх на високий, середній і низький сезон, що має достатньо виражену диференціацію своєї діяльності, яка проявляється через цінову політику в наданні послуг впродовж різних пір року, певних дат, культурних традицій регіону. Прямий вплив на роботу готельної інфраструктури має підвищення цін на природні ресурси, перш за все енергоносії, коли вся національна енергосистема залежить від її захищеності від обстрілів у опалювальний сезон. Даний фактор, в свою чергу, обумовлює зростання цін на готельні послуги.

Державним агентством розвитку туризму (ДАРТ) України у кризовий період пандемії COVID-19 в 2021 році були проведені соціологічні опитування з метою дослідження структури витрат та характеристик подорожей внутрішніх

та виїзних туристів, пов'язаних із подорожами Україною та за кордоном [28]. Часткове вирішення проблем із обмеженням на міжнародні туристичні подорожі вже в 2021 році повернули всі особливості у поведінці споживачів сфери послуг до початку пандемії 2019 року, коли більшість вітчизняних туристів надавали перевагу зовнішньому туризму та подорожам за кордон. Це і наявність ПЛР-тестів, тривалістю дії від 48 до 72 год., і COVID-сертифікатів отриманих щеплень, і повне скасування вимоги наявності тестів чи сертифікатів на кордоні перетину низкою країн, наприклад, таких як Чорногорія.

У результаті позитивні надбання внутрішнього туризму в 2020 році та вирівнювання структури туристів на його користь були втрачені, коли попит на всю вітчизняну туристично-готельну, санаторну та іншу інфраструктуру сфери послуг в Україні в рази перевищував пропозицію. Саме це підтверджують відповіді майже 30 тис. опитаних респондентів з усіх регіонів України, за винятком окупованих її частин. Лише третина з них подорожує Україною, причому найчастіше раз на рік (18% туристів), тоді як решта надає перевагу закордонним поїздкам. Стать туриста не має значення при виборі внутрішнього туризму, проте вікова структура відрізняється між собою. Найактивнішими є туристи до 44 років, після чого інтенсивність таких мандрівок падає. Починаючи з цього віку 66% громадян України не подорожують своєю країною, а у пенсійному віці більше 80%. Відпустка, дозвілля та відпочинок є основними мотивами подорожей для 72% всіх внутрішніх туристів.

У структурі за статусом поселень дещо більше подорожують Україною міські мешканці обласних центрів та міст-мільйонерів незалежно від мети чи мотивів мандрівок. У регіональній структурі домінують незначно туристи заходу, сходу та столиці. З-поміж них більше половини всіх туристів мандрували Україною в Київській (63%), Чернівецькій (60%) і Львівській (54%) областях. У східній частині це Полтавська (49%) та Дніпропетровська (47%) області.

Два найпопулярніші способи проведення часу під час подорожей Україною – прогулянки (39%), включаючи самотійне відвідування музеїв та архітектурних пам'яток, і відпочинок на пляжі (39%). Обидва способи були

згадані в рівній кількості і корелюють з відповідями громадян щодо їхнього улюбленого виду відпочинку. Відвідування платних чи спеціально організованих екскурсій згадала третина (32%) респондентів, що робить цей вид відпочинку другим за популярністю. Активний відпочинок і спорт (катання на лижах, сноуборді, спортивному велосипеді) – на третьому місці (23%). Це частково корелює з відповідями на попереднє запитання. Інші відповіді, пов'язані з тим, як респонденти проводять час під час подорожі країною – відвідування музеїв та рекреація – також мають тісну кореляцію між собою.

Цікавою є структура вибору респондентами джерел інформації про туристичні об'єкти України як інформаційних чинників, які впливають на поведінку споживачів послуг туризму, гостинності та інших до них споріднених галузей. Ми вже писали раніше про важливість соціальних мереж у просуванні туристичних локацій в Україні, де оцінювали та розкривали їхню роль як альтернативу удосконалення туристично-екскурсійної діяльності на прикладі м. Чернівці [29-30]. У проведеному дослідженні ДАРТ України 50% із варіантів відповіді – найбільше – припадає, власне, на соціальні мережі: Facebook (69%) та Instagram (59%). Інші соцмережі набирають у кілька разів меншу популярність. Респонденти могли обрати кілька варіантів відповіді, тому сума всіх відповідей може перевищувати 100%. При цьому за віком старші туристи від 25 років користуються більше першою мережею (від 72%), молодші, особливо до 24 років (90%), другою. Вони ж є активними користувачами Телеграм-каналів та Tik-Tok. Цікаво, що частіше на Facebook вказували на заході України, тоді як Instagram вибирали більше в столиці та на сході. На другу та третю позиції припадає так званий маркетинг із уст в уста (англ. Words of mouth marketing, WOM marketing) та мережа Інтернет (особливо популярний відеохостинг YouTube), які набрали 40% і 33% відповідей відповідно (табл. 9).

Звертає на себе увагу домінування цифрових технологій у виборі ресурсів інформації про туристичні локації, за якої простежується все менша роль у виборі друкованих видань (3%), відвідування туристично-інформаційних центрів у місці перебування (5%) і навіть телебачення (12%). Цілком очевидним

з цього є те, що сьогодні не так важливо чи обов'язково в громадах мати туристично-інформаційні центри з усім штатом їхнього утримання, як нагальна інформативна та актуальна сторінка в соцмережах чи сайт із відповідним розділом про об'єкти, пам'ятки, події, фестивалі чи інші туристичні ресурси. При цьому таргетування цих сторінок у соцмережах має бути переважно інформативно налаштованим на вікову категорію до 44 років. На вибір соцмереж у цьому віці вказало більше половини туристів, а частка вибору саме такої відповіді зростала до молодших вікових категорій, де 65% - це молодь 14-25 років. Крім того, більш молоді респонденти частіше використовують YouTube та тревел-блоги. Старші вікові категорії після 55 років більше довіряють порадам близьких та друзів або вибирають телебачення. Регіональні відмінності полягають у тому, що соціальні мережі як джерело інформації про туристичні атракції в Україні найчастіше використовують на Заході. Інтернет частіше використовують у Києві, ніж в інших регіонах.

Таблиця 9

Соціальні мережі як джерело інформації про туристичні об'єкти України
– в залежності від віку респондентів, %* [28]

соціальні мережі	Вік				
	15-24	25-34	35-44	45-54	55-70
Фейсбук	32	72	82	87	87
Інстаграм	90	68	47	33	24
Вайбер	9	15	37	25	27
Телеграм	26	15	15	12	11
Тік-ток	26	12	8	5	5
Твіттер	4	4	4	3	2
Інша	0,1	0,3	0,3	0,2	0,6

*Респонденти могли обрати декілька варіантів відповіді, тому сума всіх відповідей перевищує 100%.

Плануючи та організовуючи подорож до України, відносно велика частка туристів (33%) покладається на поради друзів, колег та членів сім'ї. Майже однаково з них користуються соціальними мережами (25%) або знаходять інформацію через пошукові системи (23%). У цьому є свої особливості стосовно

послуг, які впливають на поведінку споживача. Туристичні послуги більше формують пропозицію через соцмережі, поради друзів чи колег або YouTube. На них вказали від 19% до 33%. Типові послуги гостинності більше формує Booking та сайт готелю. Їх вибрали 18% і 7% опитаних. Ще також Airbnb, але його частка використання на українському ринку вкрай мала, до 2%. Змішані послуги туризму та гостинності – це поради друзів та колег (33%), пошукові системи (Google, Yandex та інші – 23%), навігатори / мапи (Google Maps, 2GIS, Waze та ін. – 17%), OLX (7%) та не такий популярний, як на заході, порадник подорожей Tripadvisor – лише 2% (рис. 9).



Рис. 9. Ресурси для планування та організації подорожей Україною, % [28]*

*Респонденти могли обрати декілька варіантів відповіді, тому сума всіх відповідей перевищує 100%.

Відповіді на запитання демонструють деякі особливості залежно від віку. Чим старший респондент, тим частіше він користується рекомендаціями родичів та друзів, а також телевізійними програмами для подорожей. Чим молодший респондент, тим частіше він користується соціальними мережами, бронюванням, YouTube, навігатором та OLX. Відносно небагато киян покладаються на

рекомендації друзів або соціальні мережі, але вдвічі більше людей роблять бронювання послуг гостинності через Booking, ніж мешканці інших регіонів. На Заході люди частіше користуються соціальними мережами, пошуковими системами та навігаційними пристроями. У розрізі місто-село, на поради друзів або знайомих більше покладаються мешканці сіл, вони майже мінімально (до 10%) у готельному виборі звертаються до сервісу Booking, а вибору туристичних локацій – до TripAdvisor (0,4%). У всіх інших варіантах відповіді туристів із міст і сіл є рівнозначними із незначною перевагою туристів із обласних центрів.

Основними соціальними мережами, які респонденти регулярно використовують для планування та організації подорожей до України, є Facebook (69%) та Instagram (52%). За ними слідує Viber та Telegram. Ці відповіді респондентів майже повністю збігаються про те, за допомогою яких соціальних мереж вони отримують інформацію про туристичні атракції в Україні. Єдиною гендерною відмінністю у відповідях на це запитання є те, що жінки частіше користуються Instagram, тоді як чоловіки відносно частіше користуються Telegram. Старші респонденти в кілька разів частіше використовують Facebook та Viber для планування та організації подорожей до України, ніж молодші респонденти до 24 років. Вони частіше користуються Instagram, Telegram та TikTok. Facebook найчастіше використовують для планування внутрішніх поїздок на заході, рідше – у Києві та на сході; Viber – на сході, найрідше – у столиці; Telegram – у східному регіоні, менше – у столиці. При цьому кияни вдвічі інтенсивніше використовують Telegram для регулярного планування поїздок, ніж жителі інших регіонів. Мешканців обласних центрів більше помічено як користувачів мережі Telegram, тоді як всі інші майже не домінують ні в місті, ні в селі чи обласному центрі.

Всі респонденти дали абсолютно переконливу відповідь (83%), що вони самотійно планують свої мандрівки Україною і лише 12% опитаних замовляють пакетом у туроператора. Множинність вибору на ринку України різних систем бронювання готелів, очевидно, спричинила дуже малий відсоток згадувань

туристами замовлення житла, а також транспорту через турагентів чи туроператорів. При цьому не зафіксовано істотних розбіжностей у такій тенденції ні за віком, ні за жителями різних частин країни. Лише за статтю дещо більше жінки надають перевагу замовлення послуг через туроператора, ніж чоловіки.

Фактично 58% респондентів часто створюють власні маршрути до невідомих місць, які вони раніше не відвідували. З іншого боку, 42% тих, хто обирає свої маршрути подорожей Україною, відвідують лише ті місця, які є популярними серед населення країни. Респонденти віком 55-70 років є єдиною віковою групою, які надають перевагу візитів до популярних серед українців місць під час подорожей Україною. Решта – організовують власні маршрути за невідомими місцями.

Третина респондентів (30%) з тих, хто подорожує Україною з різною частотою, заявили, що за 2021 не здійснили жодної подорожі нею. Разом із тим, ті опитані, які подорожували країною за останні 12 місяців, найчастіше відповідали, що здійснили одну подорож за цей період – це найбільш типова відповідь для усіх соціально-демографічних груп, а також для респондентів з різних регіонів та різних за типом населених пунктів (медіанне значення). За гендерною ознакою між респондентами немає різниці у відповідях щодо наявності подорожей країною за 2021 рік. Найбільше мобільними при цьому, природно, залишалися молодші вікові категорії – аж 76% опитаних здійснили бодай одну подорож. З-поміж старших вікових категорій частка тих, які не здійснили жодної мандрівки, досягла 35%. У регіональному вимірі високим показником вирізнялися м. Київ та центральна частина України, найменше пізнавали Україну мешканці сходу та півдня.

Чіткими регіональними лідерами України, які опитані туристи відвідали за кожную наступну подорож упродовж 2021 року, є Одеська, Львівська області, м. Київ та Івано-Франківська область. Вони сформували квартет зі значним відривом від інших регіонів (областей), до якого ще з незначним відставанням можна долучити п'ятою Закарпатську область. Її частіше відвідували туристи

старші за 55 років. У перших трьох регіонах поїздки респондентів корелювали з містами, які відвідали опитані: Одеса, Львів, Київ, а в Івано-Франківській області – «Буковель». Вони згадувалися найчастіше віковими категоріями до 55 років незалежно від черговості їхнього відвідування – вперше, вдруге чи навіть уп'яте. Найменше зацікавленими туристи були у відвідуванні Кіровоградської, Луганської та Сумської областей. Їх згадали один раз у першій чи другій своїх поїдках упродовж року.

Цікавою є статистика самих туристичних і рекреаційних локацій, які згадали опитані туристи два і більше разів у перших двох поїздках. Після першого квартету, про який ми вже згадували, розмістилися за черговістю нині вже окупований Бердянськ, далі Харків, Івано-Франківськ, Вінниця і Яремче. Загалом більше однієї популярної локації в одній області, окрім Івано-Франківської, вказали в Одеській пляжний курорт Затоку, в Львівській – бальнеологічний курорт Трускавець і гірськолижний Славське, в Херсонській – Залізний Порт, Лазурне, Скадовськ, Генічеськ (всі пляжні курорти, які нині окуповані), в Закарпатській – Ужгород, Мукачеве, Берегове, в Миколаївській – Коблево і Миколаїв. Мешканці Західного регіону та Києва дещо частіше вказують Одеську, Львівську, Івано-Франківську та Закарпатську області як місця, які вони відвідали у 2021 році. Натомість мешканці Східного та Південного регіонів дещо частіше називали столицю як таке місце.

Украї рідко, менше одного разу, з не дуже зрозумілих причин згадали відвідувачі міста Кам'янець-Подільський, Луцьк і Чернівці. Остання локація містить, окрім цілісного та добре збереженого архітектурного ансамблю старої частини міста часів австро-угорської доби, пам'ятку історико-архітектурної спадщини ЮНЕСКО – Резиденцію буковинських митрополитів і Далмації. Про проблему ефективної логістики туристів із Чернівцями згадують часто місцеві органи самоврядування, що ймовірно, є однією з вагомих причин низької відвідуваності міста туристами в 2021 році. До них також можна долучити й Кам'янець-Подільський, який як і Чернівці, є кінцевою тупиковою точкою в найпопулярнішому з-поміж пасажирів залізничному перевезенні та сполученні.

Саме упродовж того року Укрзалізниця перевезла більше 25 млн. пасажирів. Посилили цю проблему у вересні просідання у карстові провалля залізничного полотна і закриття наскрізного залізничного маршруту, який з'єднував ці два міста.

Разом із цим важливо зазначити, що в усіх згаданих подорожах від першої, до п'ятої, туристи обов'язково (більше половини) скористалися послугами гостинності. Особливістю їх було те, що чим більша біла їхня інтенсивність, тим менше вони вдавалися до бронювання чи безпосереднього використання готелів або інших закладів розміщення. Якщо в першій поїздці лише 9% туристів обходилися без ночівель, то вже до п'ятої таких мандрівників налічувалася чверть. Під час своєї останньої подорожі до України 88% українців зупинялися на ніч, тоді як 12% подорожували впродовж одного дня без ночівлі. Найпоширеніша відповідь щодо кількості ночівель – п'ять ночей. Загалом, відповіді респондентів на запитання про те, скільки ночей вони провели під час своєї останньої подорожі до України, були досить різноманітними: більше третини відповіли, що 7-14 ночей, тоді як лише кілька відсотків сказали, що більше двох тижнів. Респонденти, які подорожували по Україні менше одного разу, витратили найбільше на свої поїздки у 2021 році 6 000 гривень. Зі збільшенням кількості поїздок найчастіше згадувана сума грошей зменшується і падає до половини від вищезазначеної. Якщо туристи користалися послугами туристичних фірм чи інших організацій, то вони витрачали від 5000 (чоловіки) до 4030 (жінки) грн. Найбюджетнішими в поїздках від турагентів і туроператорів були молодь (до 3550 грн.) і старші 55 років туристи (4150 грн.).

Двома основними видами дозвілля, яким люди надавали перевагу під час своєї останньої подорожі у 2021 році, були екскурсії (38%) та пляжний туризм (34%). Це відповідає загальним поглядам респондентів на те, як вони хотіли би провести свою відпустку. Оздоровчий і велнес-туризм (10%) та участь у культурних заходах (8%) посіли далеке третє місце. Серед вікових розбіжностей треба виділити те, що середнє покоління частіше за інші групи згадувало про пляжний відпочинок під час своєї останньої подорожі країною у 2021 році.

Своєю чергою старші респонденти у кілька разів частіше за молодь згадували лікувально-оздоровчий туризм. Серед вікових відмінностей варто відзначити, що середнє покоління частіше, ніж будь-яка інша група, згадувало пляжний відпочинок (38%) під час своєї останньої подорожі у 2021 році. Люди старшого віку також у кілька разів частіше, ніж молодь, згадували про оздоровчий туризм – 22% 55 років і старші.

У регіональній структурі спостерігаються лише невеликі відмінності, з дещо меншою часткою згадок про подорожі серед мешканців півдня та сходу. Респонденти із заходу також найменше згадували про пляжний відпочинок. У 2021 році респонденти з сільської місцевості дещо рідше, ніж респонденти з міст, цікавилися туризмом під час подорожей всередині країни, а також дещо частіше цікавилися пляжним туризмом. Опитувані з сіл також дещо рідше вказували, що брали або братимуть участь у культурних заходах. Загалом туристи з різних населених пунктів дали схожі відповіді на запитання про те, якому виду відпочинку вони надавали перевагу під час своєї останньої подорожі до України у 2021 році.

Найпопулярнішим видом транспорту для подорожей в Україні є автомобіль, яким користуються більше половини туристів (52%). Він був на першому місці у їхніх відповідях. Поїздами та електричками користуються вдвічі рідше (25%), а автобусами (21%) – ще рідше. Інші види транспорту респонденти згадували в кілька разів менше. Молодь до 24 років більше подорожувала рейсовими автобусами, всі старші – легковими автомобілями, причому жінки та чоловіки однаково. Все ще вкрай низькою, на відміну від Європи на захід від України, є частка тих, хто подорожує в нас кемперами чи житловими трейлерами. Частота таких відповідей у кожній віковій групі не перевищувала 0,5%.

Регіональний розподіл теж дуже відрізнявся. Легкові автомобілі частіше згадували мешканці заходу країни, тоді як у столиці – вдвічі більше за всіх – електричками та потягами. Враховуючи, що захід України є менше урбанізованим, то частіше подорожі на авто згадували якраз мешканці сіл, тоді

як міські громадяни подорожували більше потягом. На вибір виду транспорту для подорожі за кордон не дуже впливає стать чи вік мандрівника, але існують певні відмінності між людьми, які живуть у різних населених пунктах та регіонах України. Мешканці великих міст частіше подорожують літаком, тоді як мешканці малих міст, сіл та селищ частіше подорожують автомобілем. Жителі західних областей частіше використовують для поїздок за кордон власний автомобіль (з родичами, друзями чи колегами) або автобус, особливо до Європи, ніж українці в інших регіонах.

Поведінка споживачів стосовно послуг гостинності є також диференційованою і одночасно полярною. Більшість туристів України використовує у виборі свого розміщення або бюджетні варіанти без додаткових послуг, або ж дороговартісні з широким комплексом послуг гостинності. Найперше, це оренда квартир подового – 26% (аналог сервісу житла такого типу Airbnb) або ж зупинка у друзів чи знайомих (17%). Все що стосується готельних послуг, то на бюджетні готелі, готелі 4*, 5*, табори та бази відпочинку припадає по 7%. Хостели, особливо в час пандемії, є ще менше популярними. Ними скористалися лише 5% всіх подорожуючих, причому більшість із них була молодь до 24 років. Також молодші вікові групи частіше згадували про оренду квартир чи будинків. Старші туристи більше схилилися до зупинки під час подорожі у друзів чи знайомих (табл. 10).

У розподілі уподобань між віковими категоріями стосовно класичних готелів різної зірковості ніяких розбіжностей не було. Всі вони пропорційно однаково відповідали на ці варіанти відповіді, з яких найменша частота згадування припадала на 1-2* готелі або ж 5*. За аналізом регіональної структури також ніякий із них не виокремився в окрему групу. У всіх регіонах відповідали однаково, за винятком столиці. В ній більшу перевагу надають або оренді житла в квартирах чи будинках, або ж у дорожчих готелях від 4*. Якщо врахувати тих, хто в подорожах скористався послугами турагентів чи туроператорів, то послуги гостинності найчастіше йшли в пакеті з туристичним сервісом (60%), а найбільше схилилися до такого варіанту старші за 55 років туристи (67%).

Таблиця 10

Тип розміщення, якому надали перевагу туристи під час останньої подорожі Україною в залежності від віку респондентів, % [28]

Тип розміщення	Вік				
	15-24	25-34	35-44	45-54	55-70
Орендована квартира, будинок	26	30	28	24	21
У родичів / друзів / знайомих	17	14	16	18	23
Хостел	9	5	5	5	2
Табори, бази відпочинку	5	6	8	6	8
Бюджетний готель	7	7	7	8	7
Готель 5 зірок	3	3	3	3	2
Готель 4 зірки	9	9	7	6	4
Готель 3 зірки	8	7	8	7	7
Готель 2 або 1 зірка	1	2	1	2	1
Зелена садиба (традиційне екопоселення)	1	2	2	3	3
Власний будинок / квартира / дачний котедж	1	2	2	3	2
Медичні або рекреаційні центри	1	1	1	3	5
Автобудинок/автопричіп/будинок/намет у платному кемпінгу	1	1	2	1	1
Не ночували під час останньої подорожі	11	13	10	12	14
Інші види розміщення	0,3	0,2	0,4	0,2	-

Конкретно лише замовлення готелів у них цікавило 17% опитаних, харчування 15%, транспорту 14%. При цьому саме чоловіки домінували у замовленні тільки послуг розміщення, тоді як жінки більше вибирали комплексний туристичний продукт. Разом із цим із усіх витрат на пакет туристичних послуг найбільша частка за вартістю припадала на готельні (2000 грн.), а вже потім харчування (1500 грн.), транспорту (1000 грн.) і екскурсій (510 грн.). Середня ціна становила 5475 грн.

Пересічна вартість подорожі становила 6000 грн. Половина респондентів витрачала від 3000 до 11000 грн (амплітуда 8000 грн). Типові витрати на одноденні поїздки становили 1122 грн (амплітуда: 1250 грн, 625-1875 грн). Найдовше подорожували (медіана – 8 днів) у прибережних областях (Одеській, Запорізькій та Херсонській). У цих регіонах туристи витрачали найбільше

грошей. Зазвичай час у дорозі дещо менший, але туристи витрачають відносно більше грошей у Львівській, Івано-Франківській та Закарпатській областях, тобто в регіонах, де є Карпати. Нині, з рахуванням окупованих територій, перша категорія регіональних витрат значно скоротилася, проте тенденції одноденних витрат, очевидно, збережуться у пропорціях. А от фактичні абсолютні витрати скоріше за все зазнають змін через зниження доходів громадян внаслідок тривалої війни, пов'язаної з повномасштабним вторгненням з 2022 року. Найменше витрачали в день і перебували днів у Луганській (3 дні по 688 грн.), Кіровоградській (4 дні по 667 грн.), Чернігівській (3 дні по 749 грн.), Полтавській (4 дні по 756 грн.).

Більшість громадян були «цілком задоволені» або «повністю задоволені» різними аспектами своєї нещодавньої поїздки по Україні. Особливо це стосується загального враження від візиту: 91% респондентів були задоволені гостинністю людей (89%), якістю їжі (88%), безпекою під час перебування (86%) та послугами гостинності (80%). Порівняно з іншими аспектами подорожі, туристи були відносно незадоволені станом доріг. Також було відносно мало позитивних оцінок стану довкілля та цін на продукти харчування. Однак навіть ці аспекти подорожі Україною респонденти оцінили досить позитивно. Що стосується регіональних відмінностей, то опитані, які проживають у Південному, Північному та Східному регіонах, частіше скаржилися на погані дороги під час подорожей країною, ніж респонденти, які проживають у Західному та Центральному регіонах, а також дещо частіше скаржилися на забруднення довкілля та високу вартість і низьку якість більшості послуг.

Загалом, серед респондентів, які проживають у Східному та Північному регіонах, була найнижча частка тих, хто сказав, що все, що стосується їхньої подорожі, було добре, порівняно з відповідними частками респондентів в інших регіонах. За місцем проживання найбільш різні відмінності у відповідях на це питання спостерігаються серед сільських мешканців. Вони частіше згадували три основні недоліки (погані дороги, забруднення довкілля, висока вартість і низька якість більшості послуг), а всі інші – рідше. Водночас частка сільських

мешканців, які залишилися задоволені всім під час своєї останньої поїздки в Україну, значно вища, ніж серед міських жителів.

На поведінку споживачів послуг рекреації, туризму і гостинності істотно впливають обмежуючим чином соціально-економічні фактори. Більшість українців (62% від усіх опитаних) не подорожують Україною. Основними причинами цього є нестача грошей – літні люди, фінансові обмеження (61% тих, хто не подорожує) та брак часу – особи молодого та середнього віку (42% тих, хто не подорожує). Вади здоров'я також є стримуючим фактором у людей похилого віку 65 і більше років. Цікаво, що карантинні обмеження в час пандемії COVID-19 стримували в подорожах лише 9% внутрішніх туристів.

Більшість тих, хто не подорожував Україною, знають і цікавляться різними туристичними напрямками та відомими пам'ятками України (78%). У переважній кількості випадків ця інформація надходить із соціальних мереж (38%), телебачення (27%), веб-сайтів (18%) та відео на YouTube (14%). Жінки дещо частіше використовують соціальні мережі як джерело інформації про туристичні об'єкти. Інтерес до туризму значно знижується з віком. Важливість інтернет-джерел (соціальних мереж, веб-сайтів та YouTube) з віком зменшується, натомість зростає роль телебачення. До 24 років більше половини відповідей припадає на соціальні мережі та більше чверті на YouTube. У середньому віці 35-44 років роль соцмереж незначно доповнює телебачення (19%). У старших понад 65 років майже половину відповідей важливості займає телебачення, а третину небажання подорожувати.

В Україні разом із певними проблемами розвитку внутрішнього туризму є не менше вагомою проблемою зовнішнього туризму. Зовсім не подорожують за кордон 82% громадян. З решти, хто здійснює такі поїздки, найчастіше це раз рік (8%). До 34 років майже кожен четвертий залучений до закордонних поїздок, а у віці після 65 років – 7%. Тип проживання українців, а також регіон та місце помешкання впливають на закордонну туристичну активність. Мешканці великих міст, обласних центрів та міста Києва, а також жителі його області та прикордонних областей, таких як Львівська, Чернівецька, Харківська, Одеська

та Закарпатська, відносно частіше подорожують за кордон. Зауважимо, що нині майже 50:50 туристи за кордон формують свої пакети як із допомогою туроператорів і турагентів, так і самостійно. При цьому, якщо ці послуги замовляють у фірм, то вони є тільки пакетними. Лише по 1% у закордонних поїздках це винятково послуги гостинності та транспортні.

Туристичні послуги (переважно загальні пакети) дещо частіше замовляють жінки, молодь у віці 25-34 роки та люди середнього віку (35-64 роки). Індивідуальні плани подорожей більш поширені серед людей похилого віку (65-70 років). Мешканці міст частіше користуються послугами туристичних агентів чи операторів, тоді як сільські дещо рідше. Жителі Києва та західних областей України частіше планують власні подорожі самостійно. У центральних та північних областях більше користуються послугами туристичних операторів. Житло за кордоном переважно (30% відповідей респондентів) бронюють на період від одного до двох тижнів (від семи до 14 ночей). 61% туристів подорожували за кордон саме на такий період. Кожен четвертий турист їздив за кордон на менший період.

Типова тривалість зарубіжних подорожей становить сім ночей (медіана), а половина всіх поїздок триває від шести до десяти ночей. Поїздки такої тривалості здійснюють як чоловіки, так і жінки різного віку (за винятком літніх людей у віці 65-70 років, для яких типова тривалість поїздки становить 10 днів). Поїздки у своєму часі за кордон не залежить від типу населеного пункту, регіону чи області, де проживає турист. Найчастіше – це були країни Європи (42%), Туреччина (28%), Єгипет (21%). При цьому Туреччину відвідували частіше міські жителі, а Європу – мешканці заходу країни.

Відпочинок, дозвілля та відпустки є основними цілями міжнародних подорожей для всіх соціальних груп. Однак існують і певні відмінності. Наприклад, жінки дещо частіше подорожують за кордон на відпочинок, тоді як чоловіки частіше подорожують за кордон у справах. Крім того, з віком люди інтенсивніше виїжджають за кордон, щоб відвідати родичів і друзів. Більшість туристів відвідують інші країни з метою пляжного відпочинку (головно в Єгипті

та Туреччині) та огляду визначних пам'яток (переважний формат відвідування європейських країн). Кожен десятий турист відвідує інші країни з метою шопінгу. Інші види лікувально-оздоровчого туризму, курортного, культурно-мистецьких заходів та ін. займають як мотив виїзду за кордон з туристичної метою менше 5%.

У реакції туристів із різних населених пунктів і регіонів України також є невеликі відмінності у відповідях, але вони не такі вже й великі. Наприклад, мешканці західних і південних областей та Києва дещо менше цікавляться пляжним відпочинком. Жителі столиці, з іншого боку, відносно більше віддають перевагу огляду визначних пам'яток та іншим видам активного відпочинку. Чоловіки дещо частіше подорожують за кордон наодинці, ніж жінки. Майже половина (47%) туристів у віці 65-70 років теж подорожують самі. Отже, жінки частіше подорожують у складі групи туристів, і вона складається переважно з туристів у віці 35-44 років. Туристи середнього віку (35-54 роки) частіше подорожують з родиною або чоловіком, дружиною. Молодші туристи відносно частіше подорожують із друзями, ніж інші вікові групи.

Поведінка споживачів послуг розміщення за кордоном демонструє наступні тенденції. Більшість туристів (68%) зупиняються в готелях за кордоном, як правило, 3*, 4* або 5* зіркових. Решта проживають у не готельних засобах розміщення (наприклад, в орендованих квартирах, будинках, хостелах або в будинках родичів, друзів чи знайомих). Жителі малих міст і сіл, а також західної частини України рідше зупиняються в готелях. У закордонному, пляжному та екскурсійному туризмі наших співвітчизників є істотні розбіжності. Більшість туристів, які подорожують до Туреччини та Єгипту, зупиняються в готелях (переважно для пляжного відпочинку). Туристи, які подорожують до Європи, частіше використовують інші варіанти розміщення, окрім готелів, наприклад, зупиняються у родичів чи друзів, орендують житло або живуть у хостелах.

Витрати на туристичні послуги певною мірою відрізняються в різних соціально-демографічних групах. В середньому надавачу туристичних послуг більші суми сплачують чоловіки, туристи у віці від 25 до 54 років, а також

мешканці великих міст. Жителі столиці витрачають на ці цілі значно більше, ніж зазвичай (в середньому понад 33 000 гривень). Послуги для подорожей до Туреччини та Єгипту близькі до звичайних, тоді як послуги для подорожей до Європи загалом дешевші (типова вартість – 21 500 грн.). Середня вартість комплексного туристичного пакету становила понад 27 000 грн, тоді як на інші послуги мандрівники витрачали значно менше. Медіана вартості становила 25 000 грн, амплітуда – 15 000-34 000 грн, а середня вартість – близько 27 000 грн. Більше за повний пакет платили чоловіки, мандрівники середнього та старшого віку, мешканці столиці України та інших великих міст.

У більшості випадків, подорожуючі за кордон не тільки платять постачальнику туристичних послуг, але й оплачують основні статті витрат під час поїздки, такі як проживання, харчування та транспорт. Жінки дещо частіше платять за туристичні послуги, тоді як чоловіки частіше платять за проживання, тютюнові вироби та алкоголь. Однак у більшості статей витрат гендерної різниці не спостерігається. Люди середнього та старшого віку дещо частіше платять за туристичні послуги. Молоді туристи та туристи середнього віку більше витрачають гроші на послуги харчування (наприклад, кафе, бари та ресторани) та послуги розміщення (житло). Загалом, туристи різного віку мають більш-менш однакову структуру споживання. Ті, хто живе у великих містах (обласних центрах), дещо частіше платять за туристичні послуги. Ті, хто живе в селах, рідше купують місцеві продукти та алкогольні напої. За домінуючою кількістю статей витрат туристи з різних місць проживання мало відрізняються один від одного. Так само туристи з різних регіонів України мають певні відмінності у структурі своїх витрат, але їхні витратні пріоритети залишаються незмінними.

Більшість туристів мають гарні враження від подорожей за кордон. Найбільше вони задоволені станом доріг, гостинністю, безпекою та якістю проживання і харчування. Загалом, туристи задоволені майже всіма аспектами подорожей за кордон. Відносно мало позитивних відгуків про рівень цін, вартість різних послуг, релігійні об'єкти, зручність міжміського транспортного сполучення та громадського транспорту за місцем проживання. Однак кількість

негативних думок із цих питань невелика, а респонденти більше вагаються з відповідями на ці питання. Порівнюючи оцінки мандрівників різної статі, віку та місця проживання, можна побачити, що відмінності досить незначні, а загальна тенденція та рівень позитивних оцінок зберігається в усіх порівнюваних групах.

З початком повномасштабного вторгнення з лютого 2022 року змінилися й передумови та перспективи розвитку туризму в Україні, що вплинуло також і на нинішню поведінку споживачів сфери послуг. Це ще більше видозмінило та ускладнило регіональну та галузеву структуру послуг туризму та гостинності. Більшість регіонів зазнали масштабних міграційних рухів як у всередині країни – це внутрішньо переміщені особи, так і в еміграційних – за кордон як біженці. Цьому у кризових моментах розвитку демографічного потенціалу як найціннішого для кожної держави загалом та туризму зокрема передували низка багатьох інших чинників [32].

До 2022 року потенціал зростання населення було вже вичерпано. За 60 років, з середини 1960-х, рівень народжуваності в Україні не дозволяє досягти навіть простого заміщення поколінь. Для того, щоб наступне покоління було принаймні рівним попередньому, 100 жінок мають народити близько 215 дітей; у 2021 році в Україні цей показник становив 120. Найнижчий показник (109) був у 2001 році. Це є украй невтішними моментами, бо кожне наступне покоління є меншим за попереднє.

В Україні і до повномасштабної війни, і після залишається дуже висока передчасна смертність. Передусім серед чоловіків. 42% двадцятирічних юнаків в Україні не доживають до 65 років, тобто помирають в період працездатного віку. Це дані на 2021-й, вони не ще враховують вплив війни, який, без сумніву, погіршить ситуацію. Для жінок цей показник складає 19%. У сусідній Польщі ця цифра становить 27%. Причинами в основному є результат нездорового способу життя. Частка людей віком 65+ вже перевищує частину молоді до 15 років на 20%. Спостерігався, а від 24 лютого 2022 року особливо, багаторічний масштабний відтік населення за кордон. До війни ми вважали, що за кордоном працює приблизно 3 млн. українців. Через війну виїхало ще 6 млн осіб. Якщо

додати «довоєнні» 3 млн., виходить вкрай небезпечна і загрозлива тенденція. За даними Євростату, станом на 1 серпня 2023 року в ЄС зареєстровано 4,1 мільйона українців. Проте ця цифра є суперечливою. Кількість мігрантів, які перетнули західний кордон України і Молдови, становить 1,8 мільйона.

Найбільша концентрація українських емігрантів знаходиться в Німеччині, а не в Польщі, і з 1 серпня цього року відтік українців перевищив еміграцію. Але, незважаючи на ці, здавалося б, оптимістичні тенденції, українці не повертаються в Україну. Вони їдуть до багатших країн. Найбільше – до Німеччини, Чехії та Нідерландів. У цьому випадку шанси на повернення значно нижчі. За даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців, станом на березень у Росії та Білорусі перебувало близько 1,2 мільйона осіб. В інших країнах світу – ще близько 1 мільйона. В основному вони знаходяться у Великобританії, США, Канаді, Аргентині та Японії.

Чисельність населення України в межах 1991 року і станом на 1 січня 2023 року складає приблизно 37,6 млн осіб. Підконтрольних Україні територій – 31,6 млн. Якщо ми говоримо про прогноз на 2033 рік в межах 1991-го, амплітуда є дуже вагомою. Переважно це 26-35 млн осіб. До 10 березня 2022 року з України щодня виїжджало близько 100 000-120 000 осіб. Люди виїжджали переважно з Києва та Харкова. Це були активні громадяни, які не боялися виїжджати з країни. Сімдесят відсотків людей у Німеччині мають вищу освіту. Зрозуміло, що вони можуть легко там інтегруватися. Крім того, третина людей, які виїжджають з країни, – це діти віком до 18 років. Якщо вони остаточно здобуватимуть освіту за кордоном, то повернути їх назад буде дуже важко.

За таких обставин Україна стикається зі змінами в загальній системі розселення країни. У цьому контексті Елла Лібанова виділяє кілька кластерів. Перший – це західні області, які наразі перебувають у центрі уваги як влади, так і бізнесу. Однак, поняття екологічної спроможності регіону обмежує в альтернативі таких змін. Висновок експертів-екологів Академії наук полягає в тому, що екологічна ємність західних областей, за винятком Івано-Франківської

та Львівської, вже вичерпана. Це означає, що там майже нічого не можна будувати.

Наступний кластер – північний схід, Харківська, Сумська та Чернігівська області. На думку демографічні звідси треба якнайшвидше прибрати все, що пов'язане зі стратегічними галузями, адже навіть якщо війна закінчилася, це не обов'язково означає, що вона не почнеться знову. Але також дуже важливо не допустити депопуляції цих регіонів. Харківська область, можливо, ще утримається завдяки самому Харкову, але Сумська та Чернігівська області не зможуть це повторити. У цьому сенсі варто вивчити досвід Ізраїлю, як він розвиває території, близькі до Палестини, і як він дозволяє бізнесу і громадянам жити і працювати там.

Третій кластер розташований на південному сході. Україна має проблеми з окупованою Новою Каховкою. Екологи кажуть, що пустелі в регіоні відновляться, але хвилюватися не варто. Потрібно лише змінити систему зрошення, і все буде зовсім по-іншому. Інша справа, що Херсонська область до війни була однією з найменш заселених. Сюди входить і Одеська область, яка має свої проблеми, але завдяки саме Одесі цей регіон також може утриматися.

Четвертий кластер – Центральна Україна, яка пропонує найбільше можливостей для переселення та інтенсивного заселення. Екологічний потенціал цього регіону поки що далекий від вичерпання.

П'ятий кластер – великі міста. Це Київ, Одеса, Дніпро, Харків, Львів та Донецьк, які в майбутньому повернуть собі столичні функції. На думку Елли Лібанової, після війни Україна залишиться бідною країною. А у бідних країнах населення має тенденцію концентруватися навколо великих міст [32].

Що ж, власне, змінилося після повномасштабного вторгнення росії у 2022 році в економіці туризму та секторі гостинності? Державне агентство розвитку туризму України підрахувало податки від туристичного сектору за період січень-вересень 2023 року. За перші три квартали цього року представники української туристичної галузі сплатили на 13% більше податків (1 045 031,7 млн. грн.), ніж за аналогічний період 2022 року, коли бюджет отримав від неї 1 283,18 млн грн.

У порівнянні з аналогічним періодом довоєнного 2021 року сума сплачених податків цього року була на 18% меншою. Тоді від туристичного сектору до скарбниці надійшло 1 078 092 440 000 гривень [32] (рис. 10).

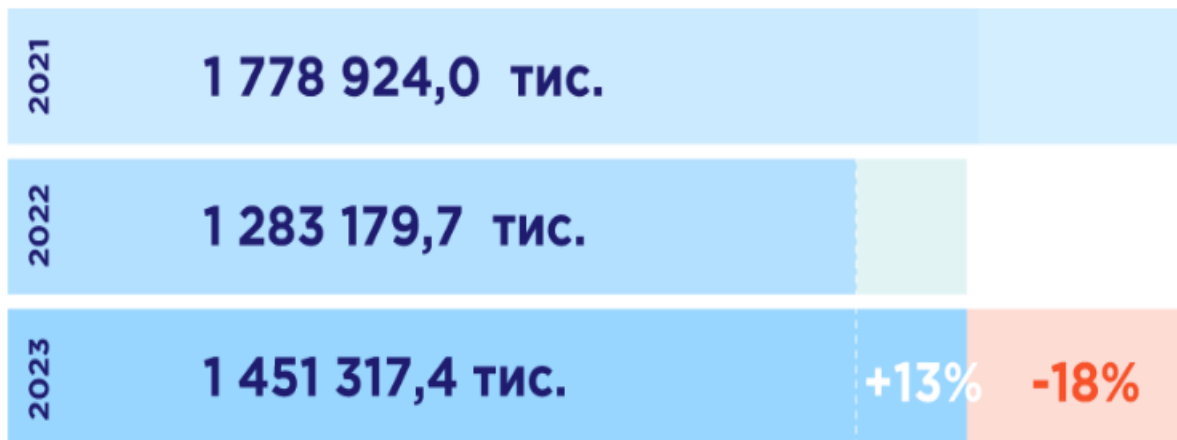


Рис. 10. Надходження в бюджет України від туристичної галузі в 2021-2023 рр. [32]

У січні-вересні 2023 року загальна кількість платників податків, які здійснюють діяльність у сфері туризму, зменшилася на 11% порівняно з таким же періодом 2022 року. У порівнянні з аналогічним відтинком часу 2021 року кількість юридичних осіб зменшилася на 24%, а кількість фізичних осіб – на 7%, при цьому загальна кількість юридичних осіб була меншою на 36%, кількість юридичних осіб – на 51%, а кількість фізичних осіб – на 30%. Готелі забезпечили 63% надходжень до державного бюджету, з найбільшою часткою 916 064 млн грн. У 2022 році було сплачено 765 083 млн грн, порівняно з 1 031 042 млн грн за аналогічний час 2021 року. Також ще 10,0% або 145,8 тис. грн. забезпечили за рахунок інших засобів тимчасового розміщування. Ще 7,3% або 106,4 тис. грн. – з надходжень за рахунок засобів розміщування на період відпустки чи іншого тимчасового розміщення (рис. 11). Проте навіть у цих переконливих цифрах зростання, всі сектори засобів розміщення втратили у порівнянні з кризовим роком пандемії COVID-19: діяльність готелів та подібних засобів розміщення – 11%, діяльність засобів розміщування на період відпустки -66%, надання місць

кемпінгами та стоянками для житлових автофургонів і причепів -17% (рис. 11). Сукупно на них у туризмі за цей період припало 80,7% (рис. 12).



Рис. 11. Частка надходжень від кожного виду діяльності в послугах туризму та розміщення у 2023 році [11]



Рис. 12. Динаміка надходжень від послуг розміщення у 2023 році [32]

У світлі таких динамічних змін у економічних показниках туристичних та готельних послуг в Україні простежувалися за останній рік і регіональні трансформації. Ріст податків за три квартали поточного року в порівнянні з аналогічним періодом торік зафіксовано у столиці та у 17 регіонах України. Щоправда, у порівнянні з довоєнним 2021 роком зростання є тільки в 9 областях

країни. Війна на початку 2022 року зменшила надходження від туризму у всіх областях, які зазнали вторгнення окупаційних військ. Найбільше вони зменшилися з попереднім роком на півдні: -97% Херсонська, -95% Луганська, -87% і -86% Донецька та Запорізькі області, -76% Одеська, -65% Харківська та -60% Миколаївська області. Ще на -46%, -37% і -13% впали надходження в Київській, Чернігівській і Черкаській областях. Незначно вони знизилися в зоні активних бойових дій – Сумській (-16%) та прифронтових регіонах: Полтавська (-3%), Дніпропетровська та Житомирська і Кіровоградська по 1%. У половині перелічених областей продовжувався спад і впродовж наступного 2023 року, за винятком Житомирської (+54%), Київської (+44%), Кіровоградської (+37%), Дніпропетровської (+32%), Сумської (+22%), Полтавської (+21%), Одеської (+15%), Миколаївської (+15%) та Черкаської (+6%) областей.

Баланс перерозподілу надходжень від туристичних надходжень у цей час сильно змістився до західних кордонів держави, де тут та по Україні пересічно 80,5% припадало на послуги розміщення. Найбільше в перший час у 2022 році зазнали приросту прикордонні області активної туристичної міграції: +70% Чернівецька, +64%, Львівська і +49% Закарпатська області за підсумками та порівнянням із 2021 роком. Вдвічі менше, але все ж позитивно продовжився приріст цих областей і у 2023 році стосовно попереднього 2022 року: +46%, +26% і +21% відповідно.

Таким чином Карпатський рекреаційно-туристичний регіон виокремився в потужного лідера з розвитку рекреаційної, туристичної та зокрема готельної галузі. У ньому в явні аутсайтери перейшла Івано-Франківська область, де як за перший рік масштабної війни (-5%), так і за другий знизилися надходження від туризму, причому в наступному 2023 році вони поглибилися стосовно попереднього – -27% (рис. 13) [33]. Причини тут слід вбачати, найперше, у відносних показниках нашого аналізу та у ланцюговому порівнянні бази даних стосовно 2021 року.



Рис. 13. Регіональний аналіз динаміки податкових надходжень від туризму в 2021-2023 рр. [33]

Таким чином, найкращою в Україні та Карпатському рекреаційно-туристичному регіоні у порівнянні з динамікою кожного наступного року виявилася Чернівецька область, яка на тлі незначних абсолютних податкових надходжень від туризму (12,6-21,4 млн. грн.) вийшла в лідери за рахунок відносних показників. Нагадаємо, що левову частку від них до 80,7% пересічно по Україні становлять послуги розміщення. Ці та інші чинники сформували стійку тенденцію зростання економічних показників у межах області туристичного та готельного бізнесу, які заслуговують на увагу та вивчення досвіду для інших аналогічних регіонів, особливо у готельному секторі. Він як і туризм загалом істотно визначає тренди їхнього перспективного розвитку.

Дуже важливим чинником формування прибутку та контингенту гостей готелю є його конкуренти, які формують своєрідне мікросередовище. Знаючи їхні переваги і недоліки, адміністрація готелю може з успіхом конкурувати в цьому сегменті ринку, знаходячи найкращі шляхи реалізації власного сервісу. Найближчими, в прямому та переносному значенні, конкурентами можна вважати готелі малої та середньої місткості. Ними безпосередньо на курорті Мигове Чернівецької області є «Карпатська Вежа», «Саторі», «Гірський Світанок», «Едельвейс», «Карпати», «Норіс» та ін. У загальній частці місткості готелів курорту Мигове на перші чотири готелі, «Карпатська Вежа» «Карпати», «Едельвейс» і «Гірський Світанок», сукупно припадає 90% усіх готельних місць (рис. 14).

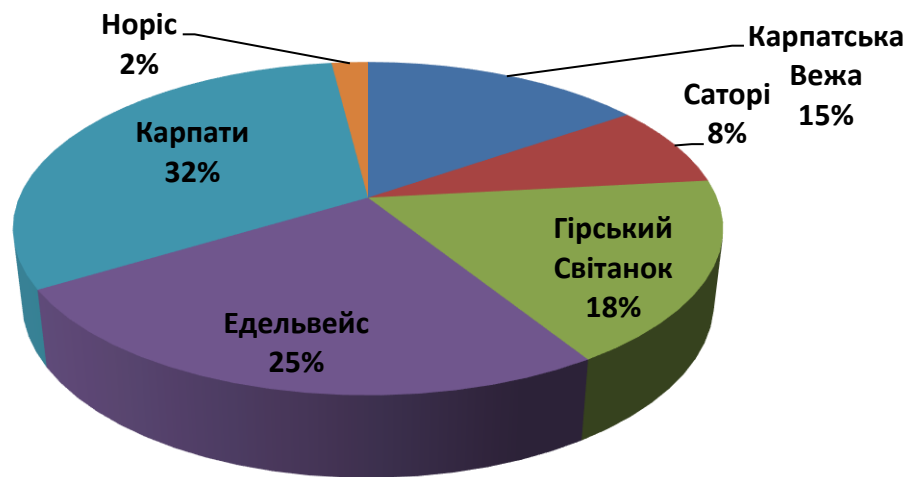


Рис. 14. Частка досліджуваних закладів розміщення у загальній місткості ринку готельних послуг курорту Мигове

Задля порівняльної характеристики та оцінки конкурентних переваг ми детально дослідили весь комплекс послуг гостинності, які надають в курорті Мигове найближчих готелів-конкурентів споріднених за організаційною структурою, масштабуванням конкурентних переваг та просторовою наближеністю: «Карпатська Вежа», «Саторі», «Гірський Світанок», «Едельвейс», «Карпати» і «Норіс». Умовно дані двадцяти чотирьох кваліфікаційних показників розвитку їхньої інфраструктури та сервісу як послуг гостинності були поділені на

дві групи кількісних і якісних характеристик, які занесли до таблиці за таким же переліком (табл. 11).

Таблиця 11

Бально-рейтингова оцінка кваліфікаційних показників розвитку послуг
гостинності в готелях курорту Мигове

Кількісно-якісні характеристики	Готель						
	Карпатська Вежа	Саторі	Гірський Світанок	Едельвейс	Карпати	Норіс	Разом
Кількість номерів	2	1	2	3	3	0	10
Кількість ліжко-місць	3	2	4	5	6	0	20
Віддаль до підйомників, м	3	4	5	4	1	6	23
Ціни, грн. від...	4	4	6	4	2	5	25
Ресторан	1	1	1	1	1	1	6
Кафе швидкого харчування	0	1	1	1	1	1	5
Бар (колиба)	1	1	0	0	2	0	4
Дитячий майданчик	0	1	1	0	1	0	3
Атракції для дітей	1	1	1	0	1	1	5
Конференц-зал	1	5	5	0	0	5	16
Сауна	2	3	3	1	1	3	13
Масажний кабінет	1	1	1	0	2	1	6
Басейн	1	2	2	0	2	1	8
Спортзал	0	1	1	0	0	0	2
Більярд, настільні ігри	1	0	0	1	3	2	7
Льодовий майданчик	0	0	0	0	1	0	1
Комп'ютерний зал	1	1	1	0	0	0	3
Додаткові послуги з прання та прасування одягу	1	0	0	1	1	1	4
Магазин сувенірів	0	1	1	0	0	0	2
Паркінг під охороною	1	1	1	0	1	1	5
Прокат гірськолижного спорядження	1	1	1	1	1	1	6
Екскурсійне обслуговування	2	2	1	1	3	5	14
Організація екстремальних турів (кінні, велосипедні, піші)	1	1	1	1	1	1	6
Продуктовий власний магазин	0	0	0	1	0	0	1
Усього	28	34	38	25	35	36	195
Рейтинг	4	3	1	5	3	2	-

До якісних характеристик послуг гостинності мережі готелів курорту Мигове були віднесені ціни на основні послуги з проживання та місце розташування стосовно віддаленості до гірськолижних підйомників. За умовно якісні ми також прийняли кількість номерів у готелі та ліжко-місць у них, так як вони все ж впливають на якісну складову у порівняльному аналізі. Всі інші характеристики відображені як кількісні показники, які також впливають на якісний потенціал кожного з готелів курорту Мигове зокрема. Тут за простої їхньої наявності-відсутності в готелі в одиничному чи множинному випадках ми проставляли відповідне число.

Разом із тим, проста фізична більшість усіх, без винятку, показників прямо не може вважатися «ліпшими» даними готелю, а швидше навпаки – відповідатиме за обернено пропорційний зв'язок. Саме тому методично не правильно було би визначати кращий готель за рахунок сумарного зведеного показника простою арифметично більшістю абсолютно всіх показників, наведених у таблиці.

Іншими словами, такі кваліфікаційні показники послуг гостинності, як мінімальна ціна на проживання в готелі, віддаль до підйомника мають обернено пропорційний зв'язок стосовно його конкурентних переваг. Так, якщо в готелі мінімальна ціна на проживання є вищою за аналогічні послуги в конкурентів, то кваліфікаційний потенціал такого показника буде нижчим, тобто за цих умов дається взнаки цінова доступність пересічного споживача до всіх без винятку послуг гостинності готелів.

Отже, для зведення наведених даних до спільного знаменника з метою можливості їхнього порівняння та визначення рейтингової оцінки кожного з шести готелів ми якісні показники, з урахуванням вище переліченого, перевели в бали від 1 до 6 (за кількістю готелів, що порівнюються). Так, ті готелі, які мали найбільшу мінімальну ціну, отримали лише 1 бал, а ті, в яких вартість проживання була «загальнодоступною», – 6 балів (табл. 11). За такою ж методикою було в балах оцінено віддаль готелю до підйомників. В інших умовно

якісних показниках бали від 1 до 6 розподілилися за його відносною перевагою від сумарної кількості по ньому всіх готелів.

Таким чином, трійка найважливіших характеристик послуг гостинності, які визначають потенціал (за більшою бальною оцінкою) готелів курорту Мигове, є їхня цінова політика (25 балів із 36 максимальних – 70%), віддаленість від інфраструктури гірськолижних трас і підйомників (23 бали – 63,8%) і кількість ліжко-місць (20 балів – більше половини максимального потенціалу курорту). Замикають трійку наявності кваліфікаційних показників (ситуативна складова) послуг гостинності у готелях розміщення власного продуктового магазину чи льодового майданчику (по одному балу – 2,7%), сувенірної магазину (2 бали – 5,2%), бару, дитячого майданчику й комп'ютерного залу (3 бали – 7,9%). Усі інші кількісно-якісні характеристики займають проміжні позиції на курорті: послуги сауни, конференц-залу (-ів), екскурсійне обслуговування, ресторанна інфраструктура, прокат гірськолижного спорядження та послуги з екстремальних турів.

Аналіз рейтингової оцінки готелів курорту Мигове показав, що лідером за укомплектованою системою послуг гостинності та його інфраструктури є «Гірський Світанок». За ним розташувалися готелі «Норіс», «Карпати», «Саторі». Готель «Карпатська Вежа» займає 5 позицію, а замикає наш рейтинг готель «Едельвейс» (рис. 15).

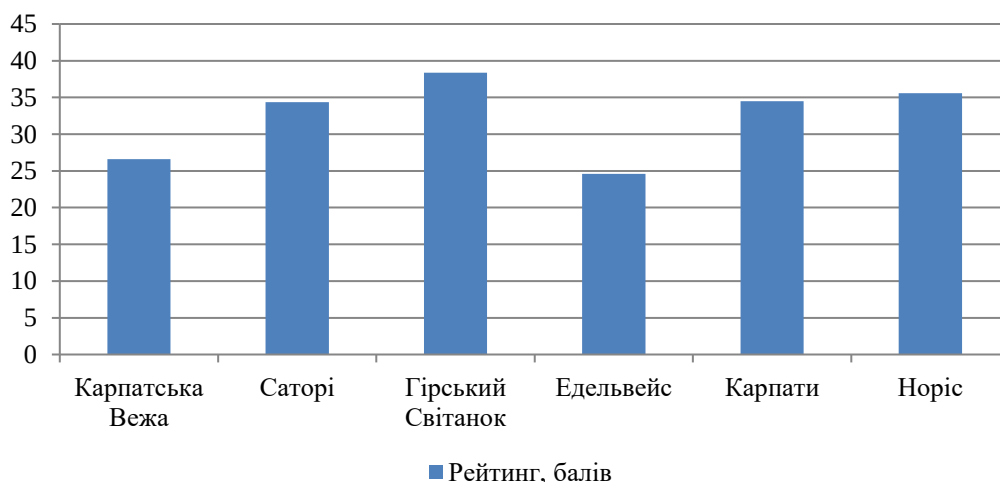


Рис. 15. Рейтингова оцінка послуг гостинності готелів курорту Мигове

Отже, за результатами нашого дослідження можна зробити висновок, що однієї тільки низької ціни за послуги проживання недостатньо для визначальних позицій і конкурентних переваг у послугах гостинності на курорті Мигове. Значну роль тут також відіграє як сформований комплекс додаткового сервісу, так і якісна інфраструктура готелю.

Для вирівнювання конкурентних позицій проаналізованих нами готелів, без сумніву, необхідно виявити ті конкурентні переваги послуг гостинності, які характерні для лідера рейтингу в Мигове готелю «Гірський Світанок». Перш за все, це найдоступніша ціна на проживання при достатній кількості ліжок-місць і розташуванні в безпосередній близькості від підйомників. Готель має 5 конференц-залів різної площі та місткості, три сауни й два басейн. Поступається «Гірський Світанок» сильнішими позиціями більшою місткістю номерів, відсутністю більярдних столів і інших настільних ігор, різноманітністю екскурсійного обслуговування, які характерні для готелю «Карпати».

Готель «Норіс» розташований найближче до підйомників, має достатньо прийнятні ціни для проживання, п'ять різноманітностей для екскурсійного обслуговування. У готелі «Саторі» найкращою є позиція по ціні та віддалі до підйомників.

Ще дуже вагомою перевагою всієї рекреаційної інфраструктури курорту Мигове та довколишніх територій зокрема і Карпат загалом у нинішніх перспективах воєнної та поствоєнної модернізації суспільства є первинний досвід ведення рекреаційно-психологічної реабілітації та лікування від ПТСР і формування першооснов спеціалізованого кластеру [34-36]. Масштабні військові дії, що тривають на сході України, перетворили регіон на «гарячу точку», а кількість людей, які прямо чи опосередковано беруть участь у бойових діях та відчувають на собі наслідки війни, зростає з кожним днем. Водночас, військове та цивільне середовище в регіоні негативно впливає на їхній психологічний стан. Це призвело до збільшення кількості військових і цивільних осіб з діагнозом посттравматичного стресового розладу (ПТСР).

З наукової точки зору, ця сфера досліджень наразі характеризується відсутністю глибокого вивчення проблеми; дослідження проблем, спричинених ПТСР, зосереджені на впливі рекреаційних ресурсів на зменшення наслідків ПТСР та трьох «L» (Landscape – Lore – Leisure). Це підтверджується публікаціями та дослідженнями зарубіжних вчених та експертів Дани Еріксон, Расула Мовата, Джона Бенета та Елізабет Велл, які вивчили ці питання, використовуючи концепцію «Л»: Ландшафт – Традиція – Дозвілля [37].

Наразі існує багато форм, інструментів та методів відновлення життя постраждалих з діагнозом ПТСР. Одним із компонентів ефективної підтримки в таких випадках є початок активної терапії з використанням рекреаційних ресурсів у кластерних об'єднаннях. Однією з вимог до рекреаційних кластерів є надання комплексних реабілітаційних послуг. Зокрема, саме такий комплекс об'єднує постраждалих з учасниками рекреації, які пережили або можуть переживати симптоми ПТСР під час воєнних криз; ПТСР змінює звичну поведінку людини, призводячи до емоційних поведінкових очікувань, які можуть призвести до повторення певних стресових ситуацій [23].

У США існує сім груп рекреаційних терапій.

Перша група рекреаційних терапій включає арт-терапію, терапію декоративно-прикладним мистецтвом, терапію садівництвом та кулінарну терапію. Використання творчих об'єктів має додаткові переваги у вигляді релаксації, підвищення мобільності та набуття змістовного хобі.

Друга група включає музичну терапію, танцювальну терапію та драматичну терапію. Ці види терапії допомагають впоратися зі стресом, полегшити біль, емоційне вираження, розвиток пам'яті та сприяють фізичній реабілітації.

До третьої групи належать рекреаційні вправи для розминки. Вправи з постійним навантаженням розраховуються для кожного окремого пацієнта і допомагають розвинути витривалість перед психологічним стресом. Прикладами є їзда на велосипеді, легка атлетика, альпінізм, йога, веслування на каное, плавання, рафтинг і каякінг.

Четвертий метод – це експериментальна рекреаційна терапія, яка створює штучну соціальну ситуацію або середовище, в якому пацієнт приєднується до групи, щоб покращити свої соціальні навички. Це відбувається через взаємодію між людьми для досягнення конкретних цілей.

П'ята група – терапія тварин, яка базується на позитивному їхньому впливі на психологічний та фізичний стан людини.

Шоста група – рекреаційна освіта, яка спрямована на навчання людей як частину їхнього соціального розвитку.

Сьома основна група – це програмована рекреація, яка спрямована на підвищення обізнаності людини та розвиток таких процесів, як відпочинок, соціалізація, творчий розвиток, релаксація та адаптація до інвалідності, які залишаються з людиною до кінця її життя [34].

Метою рекреаційної терапії є ресоціалізація людей з проблемами існування та взаємодії з суспільством через лікувальну рекреаційну діяльність.

Виходячи з цього та у зв'язку з класифікацією туристичних ресурсів, пропонується згрупувати методи рекреаційної терапії наступним чином:

1. Перша і друга групи – методи, розроблені на основі історичних та етнокультурних туристичних ресурсів.

2. Друга, третя та п'ята групи – на базі природних туристично-рекреаційних ресурсів.

3. Четверта, шоста і сьома групи можуть бути віднесені до інфраструктурних туристично-рекреаційних ресурсів та інформаційно-туристичних ресурсів (табл. 12) [37].

Нині територіальна громада селища Берегомет, куди входить також курорт Мигове з його багатoproфільною інфраструктурою, накопичила чималий досвід реабілітації та лікування пацієнтів із ПТСР. Ще у 2014 році, після воєнного вторгнення та політичних змін управління територіями Росією в Криму і на частині Донбасу (ОРДЛО), силами громади за сприяння Державного агентства лісових ресурсів Чернівецького обласного управління лісового та мисливського господарства Державного підприємства «Берегометське лісомисливське

господарство» селища Берегомет Вижницького району в Чернівецькій області було започатковано пілотний проєкт із організації та відновлення всієї рекреаційно-медичної інфраструктури. Саме рекреаційні ресурси є основним компонентом для здійснення рекреаційної терапії та активної рекреації загалом. Отже території, де вони наявні, можуть стати підґрунтям для старту та подальшого розвитку рекреаційної терапії надалі та формування повноцінного рекреаційно-реабілітаційного кластеру з лікування ПТСР. Їхня мета – залучити постраждалих у воєнних діях як цивільних, так і військових осіб.

Таблиця 12

Матриця застосування туристичних ресурсів до методів активної рекреаційної терапії у США

Групи активної рекреації у США	Туристично-рекреаційні ресурси			
	Природні туристично-рекреаційні ресурси	Історико – етнокультурні туристично-рекреаційні ресурси	Інфраструктурні туристично-рекреаційні ресурси	Інформаційні туристично-рекреаційні ресурси
Перша	-	+	-	-
Друга	+	+	-	-
Третя	+	-	-	-
Четверта	-	-	+	+
П'ята	+	-	-	-
Шоста	-	-	+	+
Сьома	-	-	+	+

Навчання персоналу проводилось за допомогою Німецької програми «Подоласмо наслідки військових конфліктів на сході». Під час нього до викладання та передачі досвіду залучались провідні психологи та арт-терапевти з Чечні, Німеччини та Ізраїлю. Зокрема, було проведено низку семінарів і тренінгів, до яких долучалися і вітчизняні фахівці-психологи з Центру допомоги (м. Одеса), Громадської організації «Гідність» (м. Іллічівськ), громадської організації «Довіра для всіх» (м. Миколаїв), лікар-реабілітолог Громадської організації «Донбас – український» (м. Чернівці) та волонтери.

Основними передумовами впровадження даного типу реабілітації на базі територіальної громади в селищі Берегомет та аналогічних у Карпатському рекреаційно-туристичному регіоні є:

1. Забезпеченість спеціалізованою та кваліфікаційною робочою силою;
2. Наявність підприємств, на базі яких може здійснюватися даний тип реабілітації;
3. Наявність потрібної кількості найважливіших ресурсів для здійснення даного типу реабілітації;
4. Доступність природно-рекреаційних ресурсів;
5. Низька вартість за надання послуг порівняно із країнами ЄС.

Украї важливим для перспективної оцінки можливостей створення рекреаційної терапії та подальшого її впровадження на території гірської та передгірської частини Чернівецької області є аналіз кожного району Чернівецької області згідно з чинниками, які є основними для активної рекреації та рекреаційної терапії. Він має здійснюватися згідно рельєфного поділу території, тобто оцінки її з позиції територіальних відмін вказаного потенціалу в гірській, передгірській частині області та іншій – рівнинної України в межах Прут-Дністровського межиріччя.

До складу гірської та передгірської частини Українських Карпат в області входять Вижницький і південна частина Чернівецького районів на території колишніх частин Сторожинецького та Глибоцького району. У гірській та передгірській частині Українських Карпат за більшою забезпеченістю (фактичні дані від максимальної потенційної забезпеченості в одній із таксономічних одиниць) домінують природні та історико-культурні туристично-рекреаційні ресурси, частка яких є більшою за половину. Аутсайдером у визначеному переліку можна вважати інфраструктурні туристично-рекреаційні ресурси. Вони наявні тільки на території Вижницького району.

Розподіл груп методів рекреаційної терапії вказує на унікальні можливості в управлінні організації рекреаційної терапії в гірській і передгірській частині області Вижницького адміністративного району, після якого дещо слабший

потенціал у цьому мають передгірські на півдні Чернівецького району (табл. 13). На даний розподіл впливає наявність визначених туристично-рекреаційних ресурсів, які особливим чином вказують на можливість організації розвитку певних груп методів рекреаційної терапії.

Таблиця 13

Бальний розподіл груп методів рекреаційної терапії адміністративних районів Карпат Чернівецької області відносно їхнього забезпечення туристично-рекреаційними ресурсами

Район	Група № 1	Група № 2	Група № 3	Група № 4	Група № 5	Група № 6	Група № 7	Пересічне забезпечення
Вижницький	10	10	10	6,3	10	6,3	6,3	8,4
Чернівецький (південна передгірська частина)	5	5	10	3,8	5	3,8	3,8	5,2
Пересічно по Карпатах в області	7,5	7,5	10	5	7,5	5	5	6,8

До проблеми інтенсивнішого та ширшого в просторовому плані застосування активних методик реабілітації хворих унаслідок війни варто зазначити, що на відміну від багатьох країн Європи та США, в Україні практично обмежена роль регіональних, національних і міжнародних організацій, які б впливали на систему рекреації з подальшою реабілітацією хворих на ПТСР. До прикладу, в Німеччині асоціація Emdria займається детальним дослідженням ПТСР, новими методиками для усунення симптомів ПТСР, науковими дослідженнями у даній сфері та поширенням знань про дане захворювання. Зокрема, вплив на реабілітацію мають низка організацій різних рівнів управління: регіонального, національного та міжнародного. Світовий рівень займається глобальними питаннями розвитку галузі, яка допомагає боротися з ПТСР, організовує конгреси та саміти; європейський рівень створює програми, конференції, семінари, де обговорюються питання стосовно ПТСР, схеми його

усунення та лікування; національний рівень формують асоціація медичних закладів, які займаються просуванням даної проблематики у науковому плані.

Таким чином, для перспективного запровадження даного типу рекреації та терапії на території України, формування спеціалізованих рекреаційно-оздоровчих кластерів необхідно:

- створити реальний реєстр засобів розміщення, особливо санаторіїв, садиб, пансіонатів (тих, які є і тих, яких би варто було створити). Завдяки цьому інвестори й органи місцевого самоврядування держави чітко уявлятимуть конче необхідні місця ефективного капіталовкладення;

- створити інформаційну базу району, де будуть вказуватись: заклади, де здійснюються фізичні лікування; заклади, де можна пройти курс реабілітації; заклади, де відбувається діагностування ПТСР; місця, де може зупинитись рекреант/постраждалий та отримати певні послуги з переліку активної рекреації та терапії для усунення ПТСР; зазначення транспортної системи та навігації до певного об'єкту; наявність туристичних маршрутів та місць відпочинку для проведення дозвілля рекреантів / постраждалих;

- створення «курсів підвищення кваліфікації медпрацівників», де вже існуючий медичний склад зможе здійснити «перекваліфікацію» і пізнати специфіку лікування ПТСР, а також реабілітації після ПТСР;

- створення спеціальних закладів, де буде здійснюватися підготовка висококваліфікованих кадрів;

- підтримання автентичності територій, де буде здійснюватися рекреація та терапія;

- отримання більшого фінансування як з місцевого, так і з державного бюджетів, не виключаючи також міжнародні фонди та гранти;

- почати наслідувати деякі закордонні системи реабілітації;

- створити кілька об'єднань по типу організації «EMDRIA», діяльність яких буде спрямована на зменшення розвитку симптомів ПТСР, розробку наукових досліджень у даній галузі;

- у зв'язку із відсутністю в Україні низки організацій, які мають вплив на фізичну чи психологічну реабілітацію (як до прикладу в Німеччині), вважаємо за потрібне створити для початку організацію регіонального рівня, а вже з часом і національного;

- для ідеально налагодженого функціонування усіх галузей, які братимуть участь у реабілітації після створення всіх необхідних організацій та асоціацій, вважаємо доцільним створити рекреаційно-оздоровчий кластер, працівники якого будуть активно працювати, вивчаючи форми ПТСР, стан фізичної та психологічної реабілітації з усіма їхніми тенденціями розвитку та проблемами.

Отже в регіональному аспекті міжнародний і вітчизняний туризм нині досить видозмінилися, що пов'язано із затяжною кризою в глобальній економіці через пандемію COVID-19. Вона істотно посилилася та додатково трансформувала економічну та суспільну карту частини України у зв'язку із повномасштабним вторгненням Росії та запровадженням в нашій країні воєнного стану. Сьогодні ще жодна країна світу не досягнула абсолютних показників доковідного часу в 2019 році. Найближче до повернення собі попередніх позицій до початку 2020 року за кількістю прийнятих міжнародних туристів і отриманих доходів від них перебуває Європа. Цим фактором у період воєнного стану, безумовно, має скористатися Україна, оскільки і туризм, і рекреація є важливим генератором фінансових надходжень до бюджету країни при правильному плануванні та управлінні даним сектором економіки.

Для активізації туристично-рекреаційних послуг у такий період, які впливатимуть на поведінку споживачів послуг гостинності, кожна територіальна громада України, що особливо віддалена від лінії фронту з бойовими діями, має:

- популяризувати і надалі внутрішній туризм, який показав свою ефективність порівняно із міжнародним, у кризовий період 2020-2021 рр. пандемії COVID-19, враховуючи всі особливості соціальних запитів як у регіональному, поселенському вимірі, так і статево-віковому, статусному та інших аспектах;

- вивчати власний рекреаційно-інфраструктурний потенціал ресурсів і створювати кластери, залучаючи як давно наявні, так і релоковані в період війни підприємства громади, які спеціалізуюватимуться на лікуванні симптомів ПТСР внутрішньо переміщених осіб, військовослужбовців і їхніх сімей;
- прикордонним та тиловим громадам, враховуючи перспективну систему кластерів розселення людності упродовж і після закінчення війни в країні, залучати інвестиції закордонних інвесторів і туристів з країн Європи, США та інших зацікавлених країн для розбудови соціальної, туристичної і рекреаційно-реабілітаційної інфраструктури за стандартами ЄС із метою якнайшвидшої інтеграції України з його країнами-членами.

Список використаних джерел

1. Гищук Р. Детермінованість впливу туризму на розвиток і управління готельною інфраструктурою регіону в кризовий період. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2021. Вип. I (81). Економічні науки. С. 8-25. URL: <http://chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2021/v1/1.pdf> (дата звернення 04.11.2023).
2. Шаповалова О.М. Інноваційна діяльність, як основа підвищення конкурентоспроможності готельного господарства. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, 2013. № 16. С. 224-228. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2013_16_44 (дата звернення 04.11.2023).
3. Гищук Р., Крецький О. Зовнішні конкурентні переваги готельної інфраструктури туристичного курорту Мигове в кризових умовах. Перспективи ефективних управлінських рішень у бізнесі та проєктах: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (17 листопада 2023 р., м. Одеса). Одеса: МГУ, 2023. С. 226-230.
4. Галасюк С. С. Оцінка конкурентоспроможності підприємств готельного господарства Одеської області. Економіка. Управління. Інновації. Серія :

Економічні науки, 2014. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_2_17 (дата звернення 04.11.2023).

5. Музиченко К. Особливості зарубіжних систем управління якістю послуг готельного бізнесу і створення системи конкурентних позицій туристичного сектору України. Економічний аналіз, 2013. Т. 12(1). С. 226-230. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2013_12\(1\)_47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2013_12(1)_47) (дата звернення 04.11.2023).

6. Шаповалова О. М. Інноваційна діяльність, як основа підвищення конкурентоспроможності готельного господарства. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, 2013. № 16. С. 224-228. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2013_16_44 (дата звернення 04.11.2023).

7. Скорина Т. М. Оцінка міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних готельних підприємств. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки, 2016. Вип. 1. С. 143-150. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgrp_ekon_2016_1_19 (дата звернення 04.11.2023).

8. Виноградова О. В., Куценко О. В. Чинники формування конкурентних переваг підприємств готельного бізнесу. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг, 2012. Вип. 1(2). С. 227-233. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2012_1%282%29_34 (дата звернення 04.11.2023).

9. Полтавська О. В. Аналіз чинників конкурентоздатності у процесі стратегічного розвитку підприємств готельного бізнесу. Інвестиції: практика та досвід, 2016. № 21. С. 53-57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2016_21_11 (дата звернення 04.11.2023).

10. Колодійчук А. В. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємств готельного бізнесу. Формування ринкових відносин в Україні, 2016. № 5. С. 63-65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2016_5_19 (дата звернення 04.11.2023).

11. Хитрова О. Готельно-ресторанний бізнес у воєнний час: виклики та напрями відновлення. Вісник Чернівецького торговельно-економічного

інституту. Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ, 2022. Вип. III (87). Економічні науки. С. 70-84.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2013_16_44 (дата звернення 04.11.2023).

12. Krool, V., Vdovichen, A., & Hyshchuk, R. (2018). Historical and Cultural Heritage of the Region and its Opportunities in Tourism and Excursion Activities (Case of Chernivtsi Region, Ukraine). *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 23(3), 808–823.
DOI: <https://doi.org/10.30892/gtg.23316-330>

13. Krool, V., Vdovichen, A., Hyshchuk, R., & Dobynda, I. (2021). Sacral Heritage of the Carpathian Region and Management of its Resource Component in Tourism Activity. *Journal of Geology, Geography and Geoecology*, 30(1), 65-77.
URL: https://www.dnu.dp.ua/docs/visnik/fgg/program_60b88924bb29c.pdf (дата звернення 04.11.2023).

14. Гищук Р. Вплив туризму на розвиток готельної інфраструктури регіону в кризовий і посткризовий період. Розвиток готельної інфраструктури Буковини в період кризи. За заг. ред. В.Ф. Кифяка. Чернівці, ЧТЕІ, 2021. С. 97-123.

15. Гищук Р. Основні тенденції та перспективи змін роботи готельних підприємств туризму в пандемічний період: організаційні та управлінські аспекти. Управління розвитком сфери гостинності: регіональний аспект: матеріали Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції, м. Чернівці, 5 травня 2022 р. Чернівці: Технодрук, 2022. С. 154-158.

16. Гищук Р. Особливості організації управління готелями в туризмі в період воєнного стану: матеріали Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції «Стратегічні засади розвитку підприємств у сучасних ринкових умовах», м. Хмельницький, 12 грудня 2022 року. ХНТУ, 2022. С.56-60.

17. Elizabeth Jane Vella, Briana Milligan, Jessie Lynn Bennett (2013). Participation in Outdoor Recreation Program Predicts Improved Psychosocial Well-Being Among Veterans With Post-Traumatic Stress Disorder. *Military Medicine*, Volume 178, Issue 3, March, Pages 254-260/

18. Daniel Dustin, Nathan Bricker, Joseph Arave, Wendy Wall, George Wendt (2011). The Promise of River Running as a Therapeutic Medium for Veterans Coping

with Post-Traumatic Stress Disorder. Therapeutic Recreation Journal/ Vol. XLV, No. 4. pp. 326-340.

19. Michael Greer & Neomi Vin-Raviv (2019) Outdoor-Based Therapeutic Recreation Programs Among Military Veterans with Posttraumatic Stress Disorder: Assessing the Evidence, Military Behavioral Health, 7:3, 286-303, DOI: 10.1080/21635781.2018.1543063

20. Miao L, Im J, So KKF, Cao Y. Post-pandemic and post-traumatic tourism behavior. Ann Tour Res. 2022 Jul;95:103410. DOI: 10.1016/j.annals.2022.103410. Epub 2022 May 7. PMID: 35574179; PMCID: PMC9077025

21. Романюк О. О. Посттравматичний стресовий розлад як наслідок впливу бойового стресу на військовослужбовців. Вісник Національного університету оборони України, 2020. Вип. 5. С. 161-165.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnaou_2020_5_23

22. Бочелюк В. Й., Панов М. С., Турубарова А. В. Посттравматичний стресовий розлад: стан проблеми, психодіагностика та психологічна допомога. Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи, 2022. № 2. С. 51-63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tipp_2022_2_7

23. Гищук Р. М., Пилипець О. В. Оцінка можливостей реалізації рекреаційної терапії та активної рекреації в Чернівецькій області. «WORLD SCIENCE», Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference «Modern Scientific Achievements and Their Practical Application (October 27 – 28, 2016, Dubai, UAE)». UAE, 2016. 11(15). С. 56-61.

24. Пилипець О.В. Впровадження методів активної рекреації у боротьбі з PTSD на території Чернівецької області (на прикладі США). Збірник студентських наукових праць Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Випуск XVIII. Чернівці, 2015. С.124-126.

25. World Tourism Organization (2023), International Tourism Highlights, 2023 Edition – The impact of COVID-19 on tourism (2020–2022), October 2023, UNWTO, Madrid, DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284424986>.

26. Кифяк В.Ф. Методологічні засади розрахунку чисельності туристів та обсягу наданих їм послуг. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. 2012. Економічні науки. Випуск III (47). URL: https://tourlib.net/statti_ukr/kyfjak5.htm

27. Гищук Р. Вплив туризму на розвиток готельної інфраструктури регіону в кризовий і посткризовий період. Сфера гостинності Буковини в кризових умовах: стан та перспективи розвитку: монографія. За заг. ред. В.Ф. Кифяка. Чернівці. ЧТЕІ КНТЕУ, 2021. С. 97-123.

28. ДАРТ (Державне агентство розвитку туризму України). Статистика. Звіт за результатами опитування «Проведення дослідження внутрішнього та виїзного туризму українців». URL: <http://surl.li/catlt> (дата звернення 04.01.2024)

29. Гищук Р. Соціальні мережі як альтернатива удосконалення та управління туристично-екскурсійною діяльністю. Вісник ЧТЕІ, Чернівці. № III (79). 2020. С. 115-128.

30. Гищук Р. Соціальні мережі як альтернатива удосконалення та управління туристичними брендами в екскурсійній діяльності. Формування та управління брендинговими технологіями підприємств регіону в умовах євроінтеграції: монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Вдовічена А.А. Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ, 2023. С. 86-91.

31. Шевчук С. Україні потрібно буде залучати мінімум 300 000 мігрантів щороку. Соціологиня Елла Лібанова про екзистенційні проблеми з демографією і що можна зробити? Forbes. URL: <http://surl.li/mmegz> (дата звернення 04.01.2024)

32. ДАРТ (Державне агентство розвитку туризму України). Статистика. За 9 місяців 2023 року до державного бюджету від туристичної галузі надійшло майже 1,5 млрд. грн. URL: <http://surl.li/ncodi> (дата звернення 04.01.2024).

33. ДАРТ (Державне агентство розвитку туризму України). Статистика. Динаміка податкових надходжень від регіонів за три квартали 2023 року. URL: <http://surl.li/ngcgl> (дата звернення 04.01.2024).

34. Гищук Р.М., Пилипець О.В. Напрями розвитку рекреаційної терапії для реабілітації населення після військових конфліктів. Матеріали Міжнародної

наукової конференції «Європейський вибір економічного поступу регіону», (26-27 травня 2016 р., м. Чернівці). Чернівці, 2016. С. 67-69.

35. Гищук Р.М., Пилипець О.В. Напрями розвитку активної рекреації у реабілітації українських військових та цивільного населення після збройних конфліктів. Українська географія : сучасні виклики. Зб. наук. праць у 3-х т. (м. Вінниця, 17-19 травня, 2016). К.: Прінт-Сервіс, 2016. Т III. С. 35-37.

36. Гищук Р. До питання розвитку рекреаційно-оздоровчого кластеру для лікування посттравматичного стресового розладу. Науковий вісник ЧНУ ім. Ю.Федьковича: Географія, 2017. Вип. 785: Географія. С. 54-59.

37. Erickson, Dana. Exploring the possibility of using outdoor recreation to promote mental health in veterans with PTSD. (2011). URL: <http://surl.li/rarbq> (дата звернення 04.01.2024)

***Ключові слова:** рекреація, туризм, послуги гостинності, пандемія COVID-19, воєнний стан, посттравматичний стресовий розлад (ПТСР), кластер, поведінка споживача, соціальні мережі.*

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДІВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ: ТЕОРЕТИЧНИЙ ТА ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТИ

***Гузар Уляна Євгенівна, Паска Марія Зіновіївна,
Чирка В'ячеслав Ігорович, Назар Мар'яна Ігорівна***

Сьогодні розвиток практично усіх видів економічної діяльності пов'язується із здатністю генерувати нові знання, нагромаджувати інтелектуальний капітал як запоруки ефективної та прибуткової трудової діяльності в умовах сучасної економіки.

ЗМІСТ

ВСТУПНЕ СЛОВО	3
<i>Балджи Марина</i>	
Розділ 1. СТРАТЕГІЧНІ І ТАКТИЧНІ ОРІЄНТИРИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ	
ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ТРУДОВОЇ АКТИВНОСТІ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	5
<i>Балджи Марина</i>	
КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА БЕЗПЕКА В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЇЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	35
<i>Бондаревська Ксенія</i>	
ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	82
<i>Горбаньова Вікторія</i>	
КОНВЕРГЕНТНИЙ ПІДХІД ДО УСПІШНОЇ КАР'ЄРИ ЯК НАПРЯМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	101
<i>Каламан Ольга, Дишкантюк Оксана, Власюк Карина</i>	
ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ВРАХУВАННЯ «ЗЕМЕЛЬНОГО» СЛІДУ В АГРОБІЗНЕСІ	235
<i>Скрипчук Петро, Шпак Галина</i>	
УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ТА ПРОЄКТНИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ: ТЕХНОЛОГІЯ РОЗРОБКИ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ	268
<i>Фроленкова Надія</i>	
АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГАЛУЗЕЙ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ МАТЕМАТИЧНИМИ МЕТОДАМИ	314
<i>Шинкаренко Лариса</i>	

Розділ 2. МЕНЕДЖМЕНТ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ПОСЛУГ ТА ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ	
РЕГІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В КРИЗОВІ ПЕРІОДИ ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ СПОЖИВАЧІВ ПОСЛУГ РЕКРЕАЦІЇ ТА ГОСТИННОСТІ <i>Гищук Роман</i>	349
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДІВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ: ТЕОРЕТИЧНИЙ ТА ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТИ <i>Гузар Уляна, Паска Марія, Чирка В'ячеслав, Назар Мар'яна</i>	410
ТЕНДЕНЦІЇ СУЧАСНОГО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ <i>Тітомир Людмила, Осипова Лариса</i>	474
СТРАТЕГІЯ ВІДНОВЛЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА УКРАЇНСЬКОЇ ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ ГЕОЕКОНОМІЧНОГО ПРОСТОРУ <i>Цвілий Сергій</i>	518
Розділ 3. ЦИФРОВІ РІШЕННЯ В РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗЕЛЕНИМИ ІННОВАЦІЯМИ	
ПРОГРАМНА СИСТЕМА ВИЗНАЧЕННЯ НАЙБІЛЬШ ОПТИМАЛЬНОГО ВІДНОВЛЮВАНОВОГО ДЖЕРЕЛА ЕНЕРГІЇ ДЛЯ ЗАДАНОЇ ТЕРИТОРІЇ <i>Сегеда Ірина</i>	567

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

Колектив авторів:

Балджи Марина Дмитрівна, Бондаревська Ксенія Валентинівна, Гищук Роман Миколайович,
Горбаньова Вікторія Олександрівна, Гузар Уляна Євгенівна, Назар Мар'яна Ігорівна,
Осипова Лариса Анатоліївна, Паска Марія Зіновіївна, Сегеда Ірина Василівна,
Скрипчук Петро Михайлович, Тітомир Людмила Анатоліївна,
Фроленкова Надія Анатоліївна, Цвілий Сергій Миколайович,
Шинкаренко Лариса Василівна, Шпак Галина Миколаївна

ПЕРСПЕКТИВИ ЕФЕКТИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У БІЗНЕСІ ТА ПРОЄКТАХ

МОНОГРАФІЯ

Науковий редактор: д-р екон. наук, професор М. Д. Балджи

Підписано до друку 20.03.24
Формат 60х84/16
Папір офсетний. Друк цифровий
Гарнітура Times New Roman
Ум. др. арк. 35,4
Наклад 100 прим.
Зам. № 59351

Надруковано з макета замовника
ФОП Гуляєва В.М.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6205
Київська обл., м. Обухів, вул. Васильківська, 2а
067 178 37 97
drukaryk.com